

COMO A COMUNICAÇÃO DA LIDERANÇA IMPACTA NA PRODUTIVIDADE DE SEUS LIDERADOS¹

GON, Patricia Santos; LIMA, Elaine Cristina do Santos²

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo identificar a importância da comunicação dentro das organizações, juntamente com a liderança, o *feedback* e a produtividade, nos setores operacional e de recebimento de uma empresa, pontuando os benefícios que a mesma traz tanto para os gestores quanto para os colaboradores. A comunicação é uma ferramenta que ajuda no desenvolvimento de uma empresa podendo colaborar com o desenvolvimento interno melhorando a relação com os funcionários, ou até no desenvolvimento na relação entre a empresa e o público alvo. Sendo assim, alguns pontos que foram abordados por este estudo, exploraram possíveis falhas na comunicação que podem ter causado impacto em todo processo de uma empresa. Para aplicação deste trabalho mantivemos em sigilo o nome da empresa em que o trabalho foi aplicado e em seu lugar utilizamos um nome fictício. A pesquisa buscou mostrar como a comunicação da liderança impacta na produtividade de seus liderados.

Palavras-chave: Comunicação. Liderança. Produtividade.

1 INTRODUÇÃO

O trabalho realizado numa empresa, geralmente tem a participação de diferentes equipes, com funcionários em variados níveis de subordinação. Para que o objetivo final seja alcançado é necessário que todos os colaboradores tenham acesso às informações essenciais para o bom desenvolvimento do trabalho. Uma comunicação truncada e ineficiente pode causar perdas durante esse processo. Para melhorar a troca de informação e a integração entre os colaboradores de uma empresa, surgiu

¹ O presente texto corresponde ao Trabalho de Conclusão de Curso de Administração e foi produzido como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

² Alunos do curso de Administração da Faculdade Doctum de Serra turma 2018/1. E-mail das autoras elainelmarques@hotmail.com; lanalimapatigon@gmail.com.br.

o que atualmente se denomina Comunicação Interna.

A Comunicação Interna é uma ferramenta que possibilita a criação de canais seguros e eficientes para um relacionamento rápido e transparente entre o público interno das empresas, articulando as informações entre os colaboradores em diferentes níveis de subordinação. Uma Comunicação Interna eficiente identifica problemas e falhas com maior rapidez, o que impacta diretamente no bom desenvolvimento de todos os processos de uma organização.

Entretanto, apesar de todos os benefícios da Comunicação Interna, é comum vê-la negligenciada em muitas empresas e organizações. Uma comunicação só é eficaz quando estabelecida com legitimidade e verdade. Além de possibilitar a comunicação, é necessário garantir que a mensagem dessa comunicação seja compreendida e possa ser usada. Isso, porém, só é possível quando o trabalho em equipe é baseado na colaboração e na empatia. Deste modo, será mais fácil tratar e eliminar as possíveis falhas na comunicação. Para que os colaboradores se sintam realmente motivados, é imprescindível a confiança na qualidade dos produtos e serviços prestados pela empresa onde trabalham. E essa confiança só será sólida mediante uma Comunicação Interna eficiente e transparente.

O presente estudo propõe analisar, por meio de uma pesquisa exploratória, como a Comunicação Interna impacta em uma organização, relacionando comunicação e produtividade. Sendo assim, optou-se por realizar uma análise qualitativa, utilizando como instrumento de coleta de dados a aplicação de um questionário em uma empresa específica.

2 COMUNICAÇÃO

Sempre que houver a informação de algo a alguma pessoa ou grupo é muito importante que se defina o tema e o objetivo para o levantamento geral dos resultados apurados. Há algumas diferenças na questão de informar e comunicar-se. Informar não é apenas o ato de comunicar uma informação, e sim fazer com que essa informação chegue de maneira correta; e para isso, é necessário averiguar se o receptor compreendeu a informação. O ato de se comunicar é o processo de troca

de informações, é estabelecer uma conversa entre duas pessoas ou grupo e garantir que o receptor, além de receber, entenda a mensagem de maneira correta e desejada.

A cada dia as empresas necessitam mais de uma distribuição rápida e eficiente da informação, sendo essa um dos fatores decisivos para o sucesso e execução de uma operação. A Comunicação Interna torna-se, então, uma ferramenta importante a ser desenvolvida nas equipes, trazendo resultados satisfatórios e positivos para a empresa ou organização. É imprescindível a compreensão da comunicação, pois ela está diretamente ligada ao ambiente administrativo, motivando e qualificando os funcionários. Com isso, é possível observar que o papel da comunicação pode proporcionar vários mecanismos que ajudam no desenvolvimento de sua produtividade e desempenho. Entretanto, mesmo com tantas evidências da importância da Comunicação Interna, ela ainda é negligenciada em várias empresas (MELO, 2006).

Hoje, a tendência é fazer com que todas as pessoas, em todos os níveis da organização, sejam os administradores – e não simplesmente os executores – de suas tarefas. Além de executar as tarefas, cada pessoa deve conscientizar de que ele deve ser o elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua de seu trabalho dentro da organização. E é assim que crescem e se solidificam as organizações bem-sucedidas (CHIAVENATO, 2002, *apud*TIBURCIO; SANTANA, 2014, p. 14).

A comunicação é a área estratégica de planejamento dentro do cenário de uma empresa, não se resumindo apenas em emitir informações, mas colaborar nas definições e conceitos. Uma boa sagacidade de comunicação colabora para uma empresa bem-sucedida. Em uma organização, a circulação das informações não pode ser deslocada e desordenada e sem finalidades aparentes (ROSA; LANDIM, 2009).

De acordo com Tomasi (2010, *apud* FERREIRA JUNIOR *et al.*, 2013, p. 10), “a comunicação precisa respeitar a hierarquia de cargos e funções, deve caminhar por todo um sistema de redes e fluxos internos e externos. Podem ser ascendentes, descendentes e horizontais”.

De acordo com Markert (2002), transmitir uma mensagem de forma clara e objetiva é o primeiro passo para o sucesso da ação a ser executada. Sendo assim,

importância da comunicação no ambiente de trabalho está no seu poder de potencializar a qualidade dos serviços, pois ela pode ser considerada como um processo que influencia na mudança de comportamento das pessoas, levando-as a desenvolver atitudes positivas em relação ao trabalho, à profissão e à vida social. A comunicação só pode ser considerada eficiente quando o significado da mensagem é o mesmo tanto para o emissor quanto para receptor.

2.1 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Para que uma empresa obtenha uma comunicação eficaz é necessário manter a boa gestão em prol da equipe e que os processos estejam alinhados. Utilizando deste recurso de comunicação, é possível ter bons resultados através de dados e, com isso, movimentar as estratégias de gestão para que as metas pretendidas sejam alcançadas utilizando os indicadores da empresa (MAXIMIANO, 2002).

Segundo Matos (2004, p. 1 *apud* BARROS, BRONDANI, 2016, p. 86), a Comunicação Empresarial

[...] pode ser definida como: a relação da empresa com seu público interno e externo, envolvendo um conjunto de procedimentos e técnicas destinados à intensificação do processo de comunicação e à difusão de informações sobre as suas atuações, resultados, missão, objetivos, metas, projetos, processos, normas, procedimentos, instruções de serviço etc.

Ferreira Júnior *et al.* (2013) apontam que a comunicação empresarial é importante no gerenciamento das organizações, pois torna o ambiente organizacional mais eficiente, o que leva a progressos no rendimento da empresa.

Para Barros e Brondani (2016, p. 87), a comunicação empresarial é fundamental, pois

favorece a conscientização da opinião pública sobre a boa qualidade dos produtos e serviços da empresa; fortalece a credibilidade das informações; obtém um noticiário externo favorável; tem o reconhecimento positivo aos diversos setores formadores de opinião pública; abre e mantém canais de comunicação com a mídia; motiva o público interno e favorece a imagem pessoal e da gerência, que tornam a personificação da empresa no qual a imagem mescla-se com a imagem da direção.

A Comunicação Empresarial pode, então, ser usada como ferramenta

estratégica junto com outras atividades para valorizar a imagem da corporação. Entretanto, ela não é uma ferramenta apenas para a classe empresarial. Atualmente, ela busca conectar diversas pessoas, a fim de desenvolver produtos de qualidade, que atendam ao perfil do usuário buscando sua satisfação e, conseqüentemente, aumentando a credibilidade da empresa. Para que isso seja possível, é necessário que haja maior interação entre funcionários e consumidores, construindo, dessa forma, uma ponte entre seu público interno e externo (BARROS;BRONDANI; 2016).

Segundo Corrêa e Silva (2014), é importante destacar o enfoque na conversa e na comunicação dos funcionários com seus líderes e liderados. Uma vez estabelecida a comunicação, o gestor poderá esclarecer ao seu colaborador as suas expectativas, bem como pontuar o real valor do seu trabalho dentro da empresa, intensificando as vias de comunicação em todas as direções, posicionando o colaborador no contexto de discussões que abarquem os aspectos teóricos e conceituais do qual ele faz parte. Se bem administrada, a comunicação possibilita rapidez e facilidade a qualquer empresa, sendo ela a responsável pelo desenvolvimento humano de uma equipe.

Barros e Brondani (2016) apontam que a boa avaliação da comunicação dentro das organizações colabora para o aperfeiçoamento da imagem da empresa, objetivando a melhor interação organizacional para atingir seus propósitos e metas. Sabe-se que o ambiente organizacional está em transformação contínua, levando as organizações a reverem suas práticas de gestão, determinarem novas estratégias e elaborarem planos de ação com o objetivo de alcançarem seu propósito e chegarem à situação futura almejada.

Decisões estratégicas são tomadas quando os gestores avaliam pontos fortes e fracos da empresa, logo, a comunicabilidade interna é imprescindível para o êxito organizacional e satisfação dos colaboradores da organização (CORRÊA, SILVA, 2014). Estabelecer uma comunicação eficiente é muito importante para as organizações em todos os sentidos, sendo necessária para a construção de um ambiente de trabalho adequado, “tanto para os objetivos organizacionais quanto para os objetivos dos colaboradores” (ALVES, *et al.* 2013).

Para Cardozo e Silva (2014), o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho é complicado, visto que a convivência entre as pessoas num ambiente competitivo gera conflitos. Para sanar essa dificuldade, a comunicação colaborativa é a melhor estratégia. De acordo com Cajazeira e Cardoso (2009, p. 13-14) a “comunicação colaborativa parece atender de forma mais compreensiva ao universo relacional complexo desses públicos e vencer os desafios apresentados pela complexa dinâmica do desenvolvimento e disseminação das inovações”.

Cajazeira e Cardoso (2009) afirmam que os gestores precisam agir em conjunto, detectando com rapidez os problemas, tomando decisões objetivas, e agindo com exatidão e rigor. “A comunicação e a inovação existem para produzir resultados”, então, é esperado que esses processos estejam bem alinhados para que se tenham resultados positivos esperados, “desde inovações incrementais em uma linha de produtos e serviços até inovações que modifiquem o modelo de negócio da empresa” (CAJAZEIRA E CARDOSO, 2009, p. 2), visando a interação entre os participantes que focam na identificação de objetivos complexos, bem como na ampliação das opções disponíveis buscando juntos a resposta para a concretização dos resultados esperados, integrando a área de administração em todos os campos de comunicação dentro das organizações.

É fundamental para a manutenção de bons resultados em uma empresa analisar não só a percepção dos colaboradores quanto à Comunicação Interna, que tende a ser uma das principais dificuldades, mas também os aspectos que possibilitam a comunicação que acontece na empresa. É através dessa percepção que se verificam as falhas de Comunicação Interna, evitando problemas de treinamento e liderança e, conseqüentemente, gerando mais segurança nos colaboradores para que possam realizar suas tarefas de maneira satisfatória (CAJAZEIRA; CARDOSO, 2009).

Para que o colaborador compartilhe da mesma visão da organização, é fundamental que exista um sentimento de pertencimento, pois dessa forma haverá comprometimento com as estratégias e objetivos da empresa (FIGARO, 2008). Atualmente, o *endomarketing* é a estratégia que vem sendo usada para tornar esse compartilhamento possível.

Segundo Mendes (2004), *endomarketing* é um termo criado e patenteado por Saul Bekin em 1995. *Endomarketing* se refere ao *marketing* voltado para os colaboradores de uma organização. A efetividade da comunicação é crucial para a construção de relacionamentos leais e duradouros. Para isso, é necessário desenvolver mecanismos de *feedback* por meio de uma Comunicação Interna que ultrapasse a simples comunicação dos valores e normas da organização.

2.2 COMUNICAÇÃO INTERNA

Existem alguns fatores que contribuem com a implementação de ferramentas eficazes de comunicação interna, podendo-se citar inicialmente a questão motivacional e empresarial. A comunicação é uma importante ferramenta estratégica entre as organizações, contribuindo de forma relevante para a vitória das finalidades organizacionais (CABRAL, 2004).

Para tomarem decisões estratégicas, os gestores analisam pontos fortes e fracos da organização, logo, a comunicação interna é de grande importância para o sucesso organizacional e satisfação das pessoas que participam da organização (CORRÊA, SILVA, 2014, p. 6)

Alves e Souza (2015) afirmam que compreender a dimensão do diálogo interno organizacional é diferenciá-lo do comunicar, é estudar o trabalho da organização, pois o diálogo tem ligação direta com o ambiente administrativo; é ainda avaliar os canais de comunicação da empresa para uma análise que não comprometa os resultados, para conseguir atingir as decisões da organização.

De acordo com Ferreira Júnior *et al.* (2013, p. 6),

o excesso de informação pode se tornar um grande problema para a comunicação e impactar direta ou indiretamente na produtividade, uma vez que os trabalhadores podem ter absorvido informações diferentes entre si e muitas vezes diferentes do que a empresa procurou transmitir.

É preciso que a comunicação seja transparente e direta.

Ainda segundo Ferreira Júnior *et al.* (2013), “é fundamental tornar a comunicação nas empresas mais efetiva por meio de canais adequados para cada público-alvo e com a periodicidade necessária para evitar a banalização”, pois isso pode ser a

grande possibilidade para ter funcionários mais informados com o que tem relevância para suas funções, e assim promover maior desempenho.

De acordo com Silva *et al.* (2015), é preciso examinar como essa comunicação afeta o empregado e sua motivação. Junto com os aspectos internos de comunicação, identificar o processo do empregado motivado, e finalmente, compreender a relação entre eles. É importante salientar que uma boa Comunicação Interna pode resultar em benefícios que motivem os colaboradores, levando a uma ação estratégica que tenha como resultado alcançar as metas estipuladas pela empresa.

Segundo Clemen (2005), a criação de um ambiente com gestão participativa colabora para a produção de uma atmosfera harmônica, positiva, onde o respeito produz a interação do grupo que leva a equipe a alcançar os objetivos. Esse ambiente também ajuda na tomada de decisões, pois, independentemente do nível hierárquico ocupado na organização, todas as pessoas que formam a empresa são comunicadores e interagem no processo, mesmo através da comunicação informal, facilitando a integração e a participação de todos.

Palmer e Wilson (1995, *apud* ALMEIDA; SOUZA; MELLO 2010, p. 19) afirmam que “o comprometimento requerido para o sucesso da gestão pela qualidade total deve ser inicialmente promovido na alta liderança, para então ser disseminado em todos os outros níveis de uma organização”. Esses autores também acreditam que o comprometimento deve direcionar outros quatro elementos importantes para a implementação da qualidade total: desenvolvimento de equipes, treinamento, sistemas e comunicação.

Thornhill *et al.* (1996, *apud* ALMEIDA; SOUZA; MELLO 2010, p. 20) afirmam que é importante destacar a relação entre comprometimento e qualidade, e que a comunicação tem papel fundamental nessa relação. “De acordo com esses autores, a comunicação interna tem sido vista como um elemento-chave, entre as estratégias organizacionais utilizadas para promover o comprometimento com a qualidade”.

Almeida, Souza e Mello (2010) afirmam que a Comunicação Interna é muito útil como ferramenta de melhoria da qualidade das organizações, o que aponta para a necessidade de estudos sobre a importância desse instrumento nos ambientes

empresariais.

Além de ser um instrumento de promoção da qualidade, a Comunicação Interna também contribui, nesse mesmo sentido, com o reconhecimento e valorização da qualidade tanto pelas lideranças como pelos profissionais de Comunicação Interna envolvidos no processo. É preciso reconhecer a comunicação como uma ferramenta importante para a estruturação das organizações e esta deve se adequar ao cenário real da empresa de forma estratégica e convincente (CORRÊA; SILVA, 2014).

A área de Comunicação Interna tem sucesso na proposta de trabalho apenas se a sua atuação for percebida como estratégica e não como mais uma despesa (CLEMEN, 2005), e sua finalidade “é obter compreensão sobre as atividades da organização, esclarecer autoridades e público em geral sobre a sua verdadeira natureza, as finalidades e metas a serem alcançadas” (PINTO, 1994, p. 21 *apud* MELO, 2006, p. 57).

Para Melo (2006, p. 17-29), uma ação para mapeamento de uma execução eficiente da comunicação é a realização “de caixas de sugestões, pesquisa de clima organizacional e reuniões setoriais. O conteúdo das mensagens aborda, na maioria das vezes, o estágio das tarefas, sugestões, expectativas e aspirações” para os gestores, pois desperta “a participação dos funcionários, através de ações racionais e favoráveis, na soma de esforços para alcançar as metas programadas”, gerando assim um ambiente competitivo e saudável entre a equipe a ser trabalhada.

3LIDERANÇA

Chiavenato (1999, p. 553 *apud* NASCIMENTO, COSTA, AZEVEDO, 2016, p. 68) assegura que “A liderança é uma forma de influência. A influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional”.

No que tange à liderança, essa conduz a alguns fatores que estão relacionados ao grau de motivação que cada indivíduo possui. Dancini (2012, p.85, *apud* NASCIMENTO, COSTA, AZEVEDO, 2016, p. 67) declara que “Liderança é a

habilidade de influenciar pessoas a trabalhar entusiasticamente, visando a atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum".

Com a liderança correta, é possível notar que as pessoas executam suas atividades com estímulo e se tornam mais aptas a atingir os objetivos impostos pela corporação. Sendo assim, o ato de influenciar o comportamento das pessoas é uma habilidade presente em líderes bem-sucedidos.

Um dos objetivos proporcionados pela boa liderança é a conquista de bons resultados e o cumprimento das metas, o que é alcançado por uma equipe influenciada de maneira positiva. Para isso, os processos de comunicação são essenciais, possibilitando o entendimento e criando empatia entre os membros, deixando claro para os colaboradores que o comprometimento e a obtenção de resultados significativos deve ser um propósito coletivo, alcançado por meio da organização e colaboração entre as partes envolvidas no processo (NASCIMENTO, COSTA, AZEVEDO, 2016).

NASCIMENTO, COSTA e AZEVEDO(2016) afirmam que faz parte do amadurecimento da liderança delegar, influenciar e motivar sua equipe evitando conflitos. É necessário cobrar a capacidade de execução das tarefas, vencendo os desafios, comandar com objetividade e administrar conflitos otimizando os resultados, pois a persistência e a dedicação proporcionam o aperfeiçoamento das habilidades e competências necessárias para a obtenção de resultados satisfatórios.

Martins e Monteiro (2003, p. 16) declaram que

É de vital importância que a organização agregue valor ao seu potencial por intermédio da sua imagem, da sua cultura, da sua interação com clientes e parceiros e, também, do capital intelectual de seus dirigentes e colaboradores, ou seja, o diferencial capaz de alavancar uma empresa para o sucesso encontra-se nas pessoas e no conhecimento que elas possuem.

A comunicação é parte da interação humana e traz benefícios diretos na formação profissional de cada funcionário. Se não há uma boa comunicação é impossível o gestor realizar um bom trabalho com sua equipe e passar as informações de forma objetiva com foco no alcance das metas desenhadas pela organização (MARTINS; MONTEIRO, 2003).

3.1 MOTIVAÇÃO

A comunicação, quando aplicada de maneira eficiente, corrobora para o desenvolvimento da motivação nos funcionários e, conseqüentemente, na melhoria dos resultados, pois, confiante na empresa em que trabalham, os colaboradores possuem maior comprometimento ao desenvolver suas funções, o que torna o ambiente da empresa mais harmonioso. (ALVES, *et al.* 2013).

Nas empresas, a comunicação vem sendo desenvolvida para estabelecer estratégias que facilite o relacionamento dos funcionários, tornando-o rápido e eficiente, demonstrando a transparência com a equipe interna. Sendo assim, os funcionários ficam mais motivados em pertencer ao grupo, e a sua produtividade aumenta gerando resultados positivos para a empresa (MARCHIORI, 2010).

Para Melo (2006) é relevante dizer que uma empresa que incentiva a comunicação entre seus colaboradores melhora o grau de satisfação no ambiente de trabalho, motivando e gerando o alcance de metas organizacionais com eficiência. A Comunicação Interna é uma ferramenta estratégica imprescindível para as organizações, pois contribui relevantemente para que o grupo alcance os objetivos propostos pela empresa.

4 METODOLOGIA

O presente artigo é um estudo de caráter qualitativo, realizado através de uma revisão bibliográfica e de uma pesquisa qualitativa com 62 funcionários dos setores operacional, recebimento e administrativo operacional de uma empresa real, situada no município de Serra/ES, em um ponto estratégico na distribuição para seus clientes. Para resguardar a identificação da empresa, será usado o nome GonLimPharma Distribuidora de Medicamentos LTDA.

Para o desenvolvimento deste trabalho foi formulado um questionário com 28 perguntas objetivas que foram aplicadas presencialmente com formulários entregues

aos funcionários da empresa já identificada. A amostra foi realizada com colaboradores escolhidos por seu envolvimento direto na comunicação dos processos, tornando esta pesquisa de caráter qualitativo, além de entrevistas com os líderes dos distintos setores da empresa. Em seguida, os dados foram analisados e comparados para obter de forma mais objetiva e abrangente os resultados esperados.

Para a realização desta pesquisa, a empresa sob análise não autorizou a divulgação de seu nome real, por este motivo, optou-se por adotar um nome fictício: GonLimPharma Distribuidora de Medicamentos LTDA.

4.1 GONLIMPHARMA DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS LTDA

A empresa escolhida para a realização do presente estudo de caso é a GonLimPharma Distribuidora de Medicamentos LTDA (nome Fictício), empresa do ramo de distribuição de medicamentos, que possui 15 centros de distribuição em todo país fundada 1976.

O Grupo GonLimPharma iniciou suas atividades sob o nome da família XYZ, e foi construído em um período de adversidades econômicas no país, e é, atualmente, considerada referência em relacionamento com clientes e fornecedores do segmento. Com matriz na cidade de São Paulo – SP, 14 Centros de Distribuição instalados nas principais cidades do país. Com representantes comerciais autônomos, a empresa é responsável pela movimentação de aproximadamente um milhão de unidades de medicamentos em 30 mil entregas diárias, abrangendo 97% do território nacional.

A atuação de sucesso atraiu atenção internacional, e em 2009 um grupo alemão, líder em distribuição farmacêutica na Europa, firmou sua primeira parceria no Brasil com o Grupo GonLimPharma. Em 2011, o grupo alemão assumiu o controle total da empresa, aumentando sua competitividade no país.

A excelência em distribuição e atendimento ao cliente tem proporcionado ao Grupo GonLimPharma presença constante em publicações de respeitáveis veículos de

comunicação, como o levantamento realizado pelo “Jornal Valor Econômico”, “Valor 1000” e a “Revista 1000 Maiores & Melhores Empresas do Brasil”, produzida pela Revista Exame (2013). Sofisticação tecnológica e capacitação profissional fazem do Grupo GonLimPharma a maior distribuidora farmacêutica do Brasil. Em sua trajetória, o grupo tem conquistado a confiança de fornecedores e clientes com atuação ética e atendimento de qualidade, reforçando a missão de oferecer soluções integradas que agreguem valor à distribuição de medicamentos, alavancando negócios e estratégias de crescimento.

Fundada em 1835, a empresa é considerada líder internacional em serviços de logística no segmento farmacêutico. Presente em 16 países, possui força de trabalho aproximada de 40.000 colaboradores. Com a compra da GonLimPharma, o grupo ficou com 5% do mercado mundial e um faturamento anual de R\$ 4 bilhões. Por dia, a empresa atende mais de dois milhões de clientes através de suas 2.200 farmácias próprias e outras 4.500 farmácias parceiras.

No ramo atacadista, a empresa fornece diariamente a mais de 65.000 farmácias e hospitais, uma variedade de 130 mil produtos farmacêuticos. Os serviços prestados por ela no mundo beneficiam cerca de 15 milhões de pacientes por dia.

4.2 GONLIMPHARMA: FILIAL SERRA ESPIRITO SANTO

A filial da GonLimPharma no ES está situada no município de Serra, e conta com 62 funcionários, divididos em três turnos para atender toda região metropolitana e regiões do interior do estado. Líder do mercado regional, a empresa atende a clínicas, hospitais, farmácias e drogarias de todo o estado, sendo referência na distribuição de produtos no setor de medicamentos e beleza. Sendo este um mercado promissor e contínuo, o relacionamento com os clientes é feito através de representantes que atendem no estabelecimento cadastrado e também pelo Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), ou por pedidos eletrônicos, abertos 24 horas por dia para melhor comodidade do solicitante.

Logo após ser realizado pelo cliente, o pedido é informado para o sistema SAP, onde é separado via rádio frequência, de acordo com a descrição, laboratórios e

quantidade solicitada. A conferência também é realizada via sistema SAP, e em seguida, é feita a embalagem, o produto é expedido e segue para o cliente através de transportadora terceirizada e autorizada de acordo com as normas da ANVISA.

4.3 PRINCIPAIS FORNECEDORES

Seus principais fornecedores são os maiores laboratórios do mundo como, por exemplo: Bayer, Hymermarcas, Sanofi/Medley, SEM, Novartis, GSK, Johnson&Johnson, Pfizer, Roche, Eurofarma, Aché, entre outros líderes de mercado, Bisintética.

5 PESQUISA DE CAMPO

A presente pesquisa consistiu em um estudo sobre a seguinte questão: “Como a comunicação da liderança impacta na produtividade de seus liderados em uma distribuidora de medicamentos?”.

Para responder à questão proposta, foi aplicado um questionário específico na distribuidora de medicamentos, direcionado ao setor fechado de recebimento, operacional e administrativo operacional. Nesta pesquisa, utilizou-se amostra com todos os colaboradores da unidade.

5.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Sobre a faixa etária e sexo dos entrevistados constatou-se que 29% têm entre 23 e 29 anos, seguidos de 27,4% com idade entre 13 a 23 anos. 17,7% têm entre 34 a 40 anos; 14,5%, de 29 a 34 anos, e apenas 11,3%, acima dos 40 anos de idade.

Observa-se, então, que a média dos colaboradores é composta por 56,4% de um público jovem, na faixa etária de 18 a 29 anos. Os colaboradores entrevistados são compostos por 51,6% do sexo masculino e 48,4%, feminino.

Quanto à formação dos entrevistados, o grau de ensino predominante na pesquisa é de 64,5% para Ensino Médio Completo, seguidos de 14,5% com Ensino Médio

Incompleto. 8,1% possuem Ensino Superior Incompleto, e apenas 6,5% concluíram o Ensino Superior. 4,8% têm Curso técnico e somente 1,6% dos colaboradores são pós-graduados.

Percebeu-se que a grande gama de colaboradores, 79%, tem sua formação no ensino médio, e que apenas 6,4% correspondem a um grupo de colaboradores que possuem alguma formação acadêmica, e estes atuam num cargo de chefia.

Sobre a função dos colaboradores, o setor está subdividido em áreas distintas e distribuído da seguinte forma: 40,3% trabalham como auxiliar de logística; seguidos de 30,6% na função de auxiliar de operação. 12,9% trabalham no setor administrativo; e 4,8%, na função de auxiliar de depósito. 3,2% trabalham como jovem aprendiz; 3,2% são líderes e também 3,2% são supervisores. Apenas 1,6% têm a função de coordenador.

Observa-se que 78,9% dos colaboradores estão na classe operacional, seguidos de 16,10%, na administrativa. Somente 4,8% dos colaboradores atuam no cargo de chefia operacional.

5.2 PERFIL DA EMPRESA

Durante a análise do perfil dos entrevistados é possível identificar que a empresa é composta por um público jovem, porém, sem formação acadêmica, o que resulta num maior percentual de colaboradores lotados na categoria operacional, 91,8%, e apenas 4,8% ocupa cargos de chefia na classe operacional. O tempo de serviço dos colaboradores da Distribuidora de medicamentos é variado: 41,9% têm até 1 ano de empresa, seguidos de 24,2% com mais de 5 anos. 21% dos colaboradores entrevistados trabalham na empresa de 2 a 3 anos; e 11,3%, de 3 a 5 anos.

O grande número de colaboradores com menos de um ano de empresa, 41,9%, é justificado pela recente mudança de CNPJ da organização, que deixou de ser uma filial com foco em distribuição no varejo para se tornar uma filial matriz em

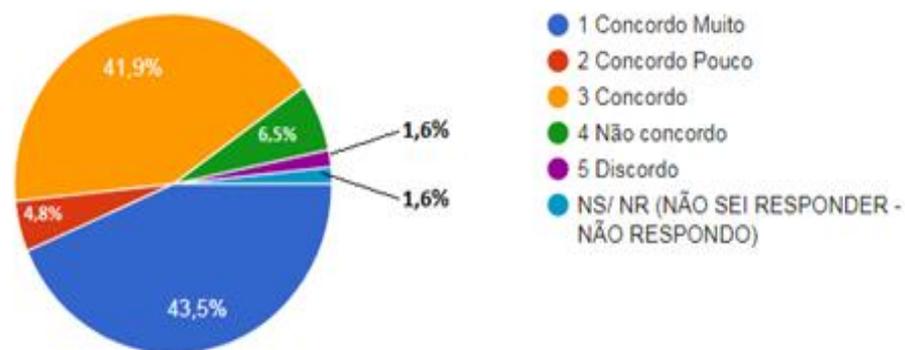
*CROSSDOCKING*³. No novo sistema de distribuição, algumas mercadorias de diferentes laboratórios são coletadas direto do fornecedor, através de transportes próprios, dentre outras que também são recebidas através de transportadoras terceirizadas contratadas pelo próprio fornecedor. Atualmente, as mercadorias recebidas no centro de distribuição logístico (CD) não são mais estocadas, e sim preparadas para carregamento e distribuição, realizando a expedição de toda a carga a fim de ser entregue nas outras filiais, com maior rapidez e agilidade nos processos operacionais para garantir a satisfação dos consumidores finais.

5.3 A COMUNICAÇÃO DA LIDERANÇA

Os entrevistados foram convidados a avaliar o conhecimento dos seus líderes na empresa. Nessa avaliação, 48,4% acreditam que esse conhecimento é bom. Já 37,1% avaliaram como muito bom, seguidos de 11,3% que caracterizam como regular e apenas 3,2% como ruim. Ou seja, 85,5% avaliaram positivamente e apenas 11,3% qualificam o conhecimento dos seus líderes como regular.

Para facilitar a descrição dos dados, optou-se por desenvolver os resultados através de gráficos, com as respostas de cada entrevistado e suas respectivas perguntas.

Gráfico 1—Liderança e produtividade



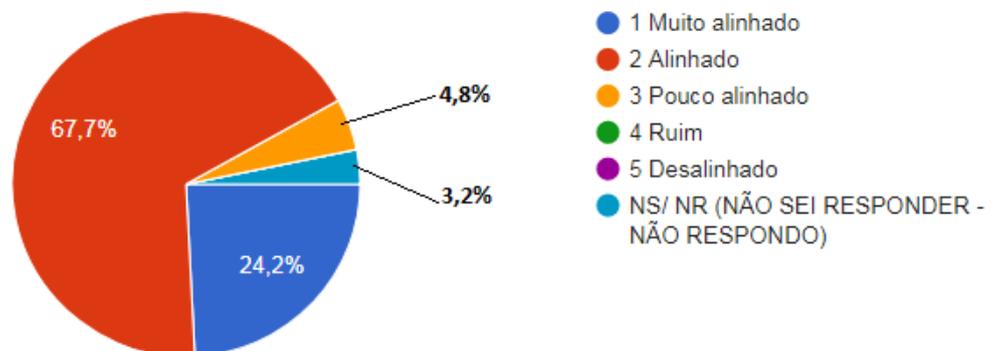
³*Crossdocking*, ou *cross-docking*, define-se como um sistema de distribuição, no qual a mercadoria recebida num armazém ou centro de distribuição, não é estocada como seria prática comum até há pouco tempo, mas é preparada para o carregamento e distribuição ou expedição a fim de ser entregue ao cliente ou consumidor final.

Fonte: elaborado pelas autoras a partir dos dados da pesquisa.

Como é possível observar, 90,2% concordam que o líder pode alavancar a produtividade da equipe, contra apenas 8,10% que discordam dessa afirmação. Esta diferença acontece, possivelmente, pela avaliação positiva apresentada anteriormente sobre o conhecimento demonstrado pelos líderes no dia-a-dia. Sendo assim, para alcançar a excelência nos processos realizados pelos colaboradores, a empresa deve manter sua metodologia, buscando melhorias contínuas de incentivo dos líderes aos seus colaboradores através de palestras motivacionais, aumentando o nível de satisfação da equipe e desenvolvendo questionários claros e objetivos para que o colaborador possa expressar sua opinião.

Foi solicitado aos colaboradores que avaliassem também a importância do seu setor de trabalho na empresa: 61,3% dos entrevistados considera seu setor Muito Importante; e 37,1%, como Importante. Somente 1,6%, avaliaram seu setor de trabalho como Pouco Importante. Ou seja, 98,4% dos colaboradores têm ciência da importância do seu setor na empresa, e este fato se dá devido ao novo processo operacional (*CROSSDOCKING*), onde a maior proporção dos entrevistados desenvolve suas atividades profissionais de forma capacitada, efetivando a entrada e saída das mercadorias com comprometimento, agilidade e maestria.

Gráfico 2- Alinhamento de processos entre líderes e colaboradores



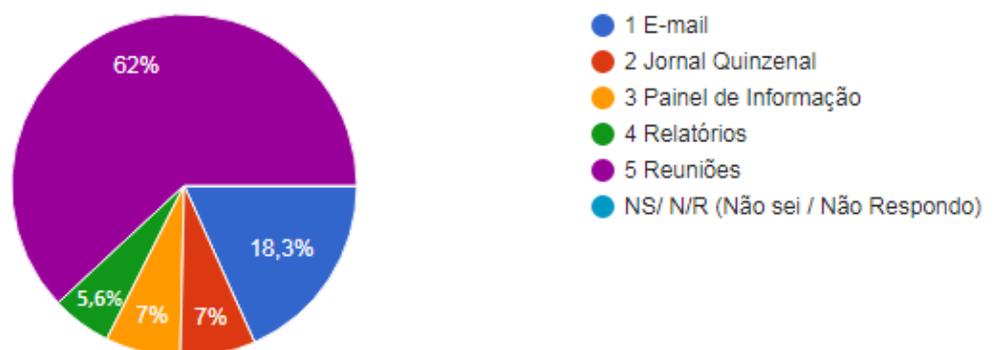
Fonte: elaborado pelas autoras a partir dos dados da pesquisa.

Sobre os processos e o alinhamento na comunicação entre os colaboradores e a

liderança, observa-se que 67,7% dos entrevistados estão Alinhados, e que 24,2% consideram esses processos Muito Alinhados. Nesta análise, nota-se que 96,8% dos colaboradores estão, de alguma forma, alinhados nos processos realizados com seus líderes. De acordo com os dados apurados, essa avaliação positiva se dá devido ao nível de conhecimento que o líder compartilha com sua equipe na execução de suas atividades profissionais, o que aumenta a sua produtividade. É importante destacar que nenhum dos entrevistados considera que os processos estão desalinhados ou apresentam um alinhamento ruim.

Os líderes foram avaliados pelos colaboradores em relação ao atendimento das demandas de filiais e fornecedores. 54,8% dos colaboradores afirmam que o líder Atende Muito às demandas; 29%, que Atende. 8,1% dos colaboradores avaliam esse atendimento às demandas como Regular e apenas 1,6% responderam que não atendem. Dessa forma, é possível entender que a percepção de 91,9% dos colaboradores é de que o trabalho dos líderes atende às demandas que surgem. De acordo com os estudos apresentados nesta pesquisa, acredita-se que este é o resultado do alinhamento dos processos entre os líderes e seus liderados. Todavia, para que isso aconteça, é necessário que os líderes estejam preparados e capacitados, conhecendo todo o processo na movimentação e manuseio das mercadorias disponíveis. É uma das ferramentas que pode auxiliar nessa capacitação da liderança é a comunicação eficiente. Por isso, foi solicitado aos colaboradores que avaliassem que ferramenta contribuiu para a eficiência da comunicação entre o líder e seus colaboradores.

Gráfico 3 - Processos de comunicação eficiente entre liderança e colaboradores



Fonte: elaborado pelas autoras a partir dos dados da pesquisa.

De acordo com o resultado apurado, 62% dos colaboradores julgam que reuniões obtêm melhor aproveitamento e eficiência na comunicação com a equipe, enquanto que apenas 18,3% acreditam que o e-mail já é suficiente. Acredita-se que essa predileção pela reunião em detrimento do uso do e-mail se dá devido à baixa escolaridade dos colaboradores e sua conseqüente dificuldade de utilização da rede de Comunicação Interna da empresa via internet.

Já em relação à comunicação direta com seu líder, abordada na pergunta 13, observa-se uma maior facilidade no uso de ferramentas. As opções apresentadas no questionário foram e-mail, Whatsapp, Skype, Chat Comunicador Interno, Celular, Interfone e Boca-a-boca. 34,6% dos colaboradores se comunicam com seu líder via Whatsapp; 30,8%, via Celular, seguidos de 13,1% que se comunicam via E-mail. Apenas 9,3% utilizam o Skype, e uma porcentagem ainda bem menor, 3,7%, fazem uso do Chat Comunicador Interno. 1,9% preferem o Boca-a-boca, e raramente o Interfone é utilizado (citado por 0,9%).

O incentivo ao uso do Whatsapp como principal ferramenta de comunicação partiu da própria empresa, ao criar um grupo para fins de comunicação, trazendo facilidade e comodidade aos colaboradores que não tinham acesso à rede interna de internet da empresa. Através do aplicativo, os colaboradores se sentem mais confortáveis em se comunicar com seu líder após a jornada de trabalho.

Estabelecidas vias de comunicação do líder com seus colaboradores, faz-se necessário avaliar a eficiência da mensagem passada. Para isso, foi solicitado aos entrevistados que caracterizassem como negativas ou positivas as seguintes características das mensagens recebidas: clareza, objetividade, dinamismo, organização e maestria. Os colaboradores fizeram uma avaliação positiva sobre as mensagens passadas por seus líderes: 72,6%. Apenas 16,1% apresentaram uma opinião negativa, e 11,3% decidiram não opinar. Isto é, os colaboradores acham seus líderes capacitados, com conhecimento dos processos operacionais e que, através de reuniões contínuas, conseguem melhorar o aproveitamento e aumentar a produtividade da equipe.

Um bom líder se torna uma peça importante nos processos junto ao grupo, sendo necessário engajamento e interação com a equipe, se certificando que todos foram capazes de entender a mensagem de forma clara e precisa. Esse item também foi avaliado pelos entrevistados, pois foi pedido que eles apontassem o grau de satisfação sobre as orientações, treinamentos e projetos que recebem no trabalho.

98,4% dos colaboradores estão satisfeitos com os treinamentos e projetos realizados no trabalho, seguidos apenas de uma minoria de 1,6% que se mostraram totalmente insatisfeitos. Novamente, é possível perceber a sintonia dos líderes com seus liderados, estabelecida através de métodos de comunicação eficientes, que fazem com que as informações passadas para a equipe sejam claras e objetivas, aumentando a produtividade.

Contudo, apesar dessa sintonia e alinhamento, 65,5% dos colaboradores já presenciaram problemas causados pela falta de comunicação ou liderança. Em relação aos impactos causados por essa falta de comunicação ou liderança, 62,9% dos entrevistados têm conhecimento desses impactos, enquanto 25,8% desconhecem. Dos impactos apontados pelos colaboradores, 24,2% indicaram o erro de nota fiscal como o principal. Esse erro pode ser justificado pelo grande número de colaboradores que se incorporaram à empresa há menos de um ano.

Para que esses erros sejam evitados, é necessário que se tenha um responsável pela comunicação final do setor. 43,5% dos colaboradores indicaram o coordenador da equipe como responsável pela comunicação final; 33,9%, o líder operacional/recebimento. Nota-se que os colaboradores, nessa escolha, seguiram o nível hierárquico da empresa, já que o coordenador de equipe está em um nível superior ao líder operacional, cabendo, então, a ele, o maior poder de decisão.

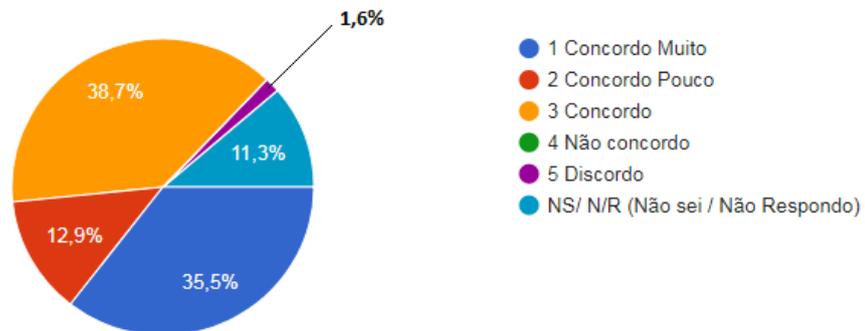
O responsável por essa informação final deve estar alinhado com a equipe, como já foi mencionado. Para isso, o *feedback* é essencial. Sobre essa ferramenta, 62,9% consideram que o retorno do líder nos processos do dia-a-dia é bom; mas 25,8%, avaliaram esse *feedback* como regular. Um número bem pequeno de colaboradores, 1,6%, avaliaram esse retorno como péssimo e ruim. Os dados apresentados reafirmam que a sintonia da liderança com os liderados garante a eficiência da comunicação e reflete no aumento da produtividade da equipe. Esse *feedback* pode

ser facilitado pela comodidade na comunicação realizada viaWhatsapp, apontada em gráfico anterior.

A avaliação positiva apontada pela pesquisa no decorrer da análise de dados é confirmada nesta seção, pois a característica mais associada ao líder foi exatamente a facilidade na comunicação, apontada por 21,3% dos entrevistados. 15,7% acreditam que a maior qualidade de seu líder é conhecer seus liderados, e 11,8% acreditam que o líder delega estrategicamente as tarefas; seguidos de 10,2% que indicaram a transparência. Entendimento do cenário tecnológico da empresa foi apontada apenas por 8,7% dos colaboradores, enquanto que 7,9% optaram pelo engajamento das metas.

Ratificando a importância da comunicação positiva na produção e no custo para o setor, o Gráfico 4 analisa o quanto os colaboradores concordam com essa afirmação.

Gráfico 4 - Importância da comunicação positiva



Fonte: elaborado pelas autoras a partir dos dados da pesquisa.

38,7% dos colaboradores entrevistados concordaram que a comunicação acontece de forma positiva na produção e custo para o setor da empresa. 35,5%, concordam muito; 12,9% concordam pouco e apenas 1,6% dos colaboradores discordaram da afirmação. Apesar da análise ter apresentado um alto índice de concordância à informação de que a comunicação do líder é vista de forma positiva na produção, se faz necessário lembrar que um grande número de colaboradores apontou que falhas na comunicação geraram erros em notas fiscais.

Mesmo assim, 88,7% dos colaboradores estão satisfeitos com a comunicação de seu líder porque a consideram coerente nas tomadas de decisão. Apenas 1,6% se

mostraram totalmente insatisfeitos e outros 1,6%, como muito insatisfeitos.

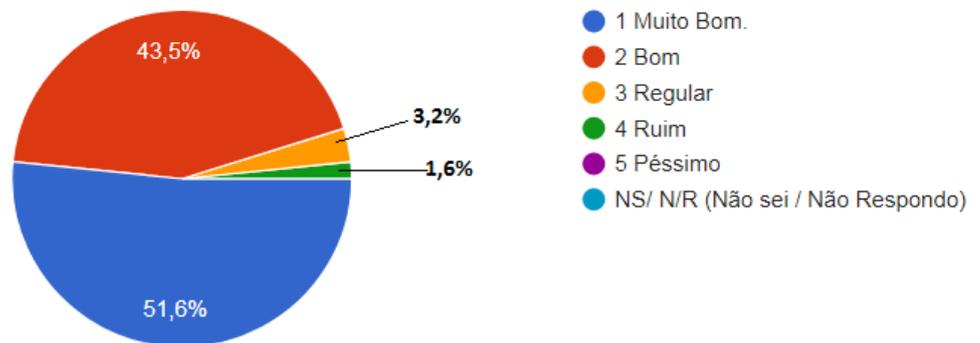
O grau de satisfação apresentado nessa seção, vem ao encontro do que já foi apurado anteriormente: a grande sintonia dos líderes com seus colaboradores. Essa sintonia se confirma quando os colaboradores avaliam a coesão da comunicação de seu líder. 38,7% concordam que o líder tem uma comunicação coesiva; 30,6% ainda concordam muito, enquanto que 14,5% concordam pouco. Uma minoria, representada por 3,2% dos colaboradores, não veem a comunicação do líder como coesiva. Ou seja, 69,3% dos colaboradores concordam que o líder é coesivo/harmonioso com a equipe. Essa característica converge com a opinião dos colaboradores sobre o perfil do líder: 34,2% consideram o líder sempre apto a atender a sua equipe, seguidos de 27,6% que o caracterizaram como humilde e simples. 22,4% consideram seu líder verdadeiro e autêntico. Diante dos resultados, é possível concluir que o líder tem carisma na relação com seus liderados.

Esse carisma tem impacto direto na convivência com os colaboradores, visto que 54,8% avaliaram essa convivência com o líder como produtiva e 32,3% como muito produtiva. Apenas 8,1% a qualificaram como pouco produtiva e somente 1,6% a avaliaram como ruim. Esses dados apontam que 87,1% dos liderados possuem uma boa relação com seus líderes, o que resulta em harmonia entre líderes e liderados, baseada na disponibilidade e habilidade do líder em ajudar a equipe.

Essa harmonia da equipe auxilia o desempenho do líder enquanto facilitador no comando da equipe: 51,6% consideram o líder um bom facilitador; 24,2%, como muito bom facilitador. O desempenho do líder como facilitador foi considerado regular por 21% dos colaboradores. Observou-se nesta análise que 75,8% dos colaboradores consideram que o seu líder desenvolve um bom trabalho com maestria e conduta. Desempenho este já constatado nas seções anteriores.

O bom desempenho do líder resulta em boa produtividade no trabalho, o que pode ser constatado no próximo gráfico.

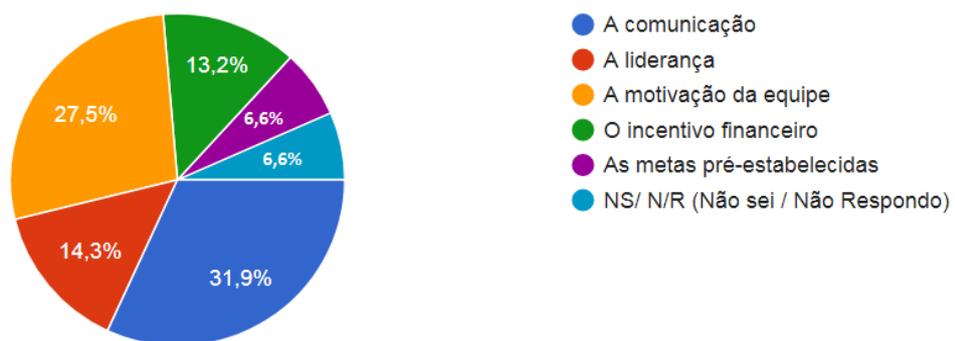
Gráfico 5 - Produtividade do colaborador



Fonte: elaborado pelas autoras a partir dos dados da pesquisa.

Como apontado no Gráfico 5, a maior parte dos colaboradores, 51,6%, considera sua produtividade como muito boa; 43,5%, como boa e uma parcela mínima, 3,2%, consideram sua produtividade regular. O grau de satisfação com a sua produtividade entre os colaboradores é muito alto, 95,1%. E fazendo uma análise do percurso desta pesquisa, é possível concluir que essa produtividade é reflexo da forma como os líderes conduzem os processos. Essa condução passa, necessariamente pela comunicação entre o líder e os colaboradores, item avaliado na próxima seção.

Gráfico 6-Fatores que influenciam na produtividade do colaborador



Fonte: elaborado pelas autoras a partir dos dados da pesquisa.

Na análise do gráfico 6, é nítida a importância da comunicação na produtividade do colaborador, visto que 31,9% a apontaram como fator principal. 27,5%, indicaram a motivação da equipe, que também está ligada diretamente à forma como o líder se comunica com sua equipe, já que, para motivar, o líder precisa ter influência sobre

os colaboradores. 14,3% apontam a liderança como fator primordial para sua produtividade e apenas 13,2% citaram o incentivo financeiro.

Os dados indicam que o aumento da produtividade dos colaboradores está diretamente ligado a fatores como boa comunicação da liderança, motivação e carisma do líder com sua equipe. Esses fatores, se usados na medida certa, elevam o nível de satisfação dos colaboradores e gera bons resultados para a empresa, tornando a equipe engajada, comprometida e harmoniosa, características apresentadas e confirmadas ao longo da análise dos dados apresentados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo discorreu sobre o tema da comunicação da liderança avaliando sua importância e os impactos que ela pode provocar na produtividade de seus liderados. Foi avaliada uma empresa que passou por uma recente mudança no processo de sua operação logística.

Por contar com uma equipe jovem, com um baixo nível de escolaridade, e um discreto grupo de colaboradores com níveis acadêmicos ocupando os cargos de chefia, pressupõe-se que a falta de conhecimento desse novo processo de operação logística atinja todo o processo da empresa estudada.

Partindo dessa pressuposição, faz-se necessário o desenvolvimento de alternativas para que toda a equipe realize suas funções com excelência para um avanço na produtividade. Para que haja um aumento da demanda de forma positiva, sugere-se a realização de atividades laborais para melhor condicionamento físico dos colaboradores de acordo com as atividades desenvolvidas em suas rotinas profissionais.

Sugere-se também um ranking com indicadores de metas alcançadas como motivação para o aumento da produtividade como, por exemplo:

- Ingressos para eventos com a família (teatro, cinema, parque, etc.);
- Aumento no valor do ticket alimentação e refeição;

- Entrega de cesta de natal;
- Confraternização por batimento de metas e em datas comemorativas;
- Participação nos lucros;
- Vale almoço/jantar, para ser compartilhado com a família; dentre outros;
- Plano odontológico;
- Bolsas de estudos como cursos de inglês e outras línguas estrangeiras;
- Bolsa de estudo para nível técnico ou superior;
- Programa de cargos e salários.

Para garantirmos a efetividade do alinhamento entre os colaboradores e seus respectivos líderes é necessário que haja uma junção de todos os processos, com indicadores e monitoramento, para facilitar as intervenções e ações corretivas de possíveis não conformidades.

A proposta principal é que os colaboradores tenham conhecimento de todo o processo logístico e operacional e dos novos lançamentos de produtos no mercado. Essa proposta vai abordar questões relativas à administração de toda produção da equipe junto aos pedidos solicitados.

Estudar esta necessidade pode levar à elaboração de novas técnicas de prestação de serviços, entender as necessidades dos clientes com produtos e prazos para maior agilidade de entrega e, assim, alcançar a satisfação dos clientes, para que a empresa continue competitiva no mercado.

Sugere-se à empresa que seja definido um líder para ministrar as reuniões do começo ao fim do processo, isto é, ele deve estar presente em todas as reuniões e estar atento a tudo que for tratado. Com isso, o líder terá uma visão geral de tudo que está acontecendo, e terá competência para avaliar se os cronogramas estão sendo seguidos, antecipando os próximos passos e as possíveis pendências que possam surgir durante o processo.

Propõe-se também que sejam divulgadas as pautas das reuniões, para informar aos colaboradores o real motivo de se fazerem presentes naquele momento. O líder indicado deve controlar o tempo da reunião para que não haja desperdício de tempo no horário de trabalho de seus colaboradores. De preferência, as reuniões devem ser

realizadas em locais de fácil acesso, como o próprio ambiente de trabalho, o pátio interno onde ocorre toda a operação; o auditório é interessante para treinamentos mais elaborados, momento em que seria importante a disponibilização de canetas e papel para possíveis dúvidas e sugestões. É importante que o local seja agradável e longe de ruídos para que não haja a falta de concentração e nenhuma informação ali compartilhada não seja absorvida de forma positiva.

É imprescindível que o líder reserve sua agenda para a data acordada, afim de não ter interrupções, e que tudo seja tratado no horário administrativo para que todos os colaboradores possam participar. O líder precisa pautar o que será abordado nas reuniões buscando a democracia entre os outros líderes sem perder o foco.

Deve também se preparar para a reunião, traçando metas para um bom desempenho, ter bom senso nos comentários, evitar que os colaboradores mantenham conversas paralelas no ato do evento, não ser cansativo nos temas escolhidos para apresentação, documentar a reunião com as decisões tomadas, assuntos tratados, para que não caia no esquecimento, e os processos sigam da forma como planejado. É importante já deixar pré-estabelecida uma data para a próxima reunião, sugere-se também ter uma estrutura simplificada à mão durante a reunião, com os seguintes tópicos sugeridos:

- 1 Abertura - alinhamento de objetivos e pauta da reunião.
- 2 Revisão da última reunião - resultados e pendências não resolvidas.
- 3 Assuntos em pauta - o fluxo abaixo deve se repetir para cada um dos itens da pauta:
 - a. Discussão do assunto.
 - b. Responsável pela resolução.
 - c. Prazo para resolução.
 - d. Documentação da reunião.
 - e. Data para próxima reunião.

Sugere-se que o líder esteja sempre apto a encontrar soluções que facilitem o processo, bem como dar e receber *feedbacks* sobre suas ações e acolher sugestões de sua equipe, isso também ajudará a solucionar possíveis problemas e estabelecerá o engajamento e interação de toda equipe. Com isso, as ideias serão

aprimoradas, podendo aumentar mais o nível de conhecimento da sua liderança, extraindo o melhor de cada colaborador, descobrindo suas habilidades e desenvolvendo o que ele tem a oferecer, propondo *feedbacks* contínuos sobre as ações executadas.

O líder precisa ter flexibilidade, transparência, dinamismo e muita dedicação para se adaptar a possíveis mudanças. É primordial estabelecer metas claras e viáveis dentro da realidade de cada setor, para que seja possível obter resultados positivos e satisfatórios.

A empresa também pode incentivar a capacitação de seus colaboradores com cursos técnicos para o crescimento pessoal e intelectual, já que sua grade de funcionários é composta de um público jovem, que, se incentivados, podem demonstrar talentos que poderão ser aproveitados dentro da própria organização.

Limitações da pesquisa: esta pesquisa demonstrou-se limitada por ter sido realizada em apenas uma empresa com início das tratativas há dezoito meses. A mesma foi escolhida dada a facilidade de acesso aos funcionários e o sucesso da tratativa com a pesquisa. Não foi possível a realização da pesquisa em outras empresas pelo fato dos dados de preservação de informações serem restritos e confidenciais.

Para desenvolvimento de estudos futuros, sugere-se uma nova pesquisa nos outros centros de distribuição localizados em outras regiões com base nos campos citados no presente artigo, para comparativo dos dados e avaliação interna.

A conclusão a que se chega com o presente estudo de caso e com a pesquisa sobre como a comunicação da liderança impacta na produtividade de seus liderados em uma distribuidora de medicamentos é que os líderes que possuem conhecimento sobre os processos operacionais realizados em sua rotina de trabalho conseguem agregar um bom desempenho e aumento da produtividade à sua equipe, gerando um nível de satisfação expressivo para a empresa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Lilian Maria de Souza; SOUZA, Luiz Gonzaga Mariano de; MELLO, Carlos Henrique Pereira. A comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade: estudo de caso em uma empresa global de comunicação. **Gestão & Produção**, 2010, v. 17, n. 1, p. 19-34.

ALVES, Juliano Nunes; BALSAN, Laércio André Gassen; MILANI, Taionara Moreira; KLEIN, Leander Luiz; RIBAS, Fabio Teodoro Tolfo. Comunicação interna: o elo entre a empresa e o colaborador. **Diálogo e interação**, v. 7, 2013.

ALVES, Luana de Oliveira; SOUZA, Camila de Fátima Araújo. **A comunicação interna como fator motivacional**. XI CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 13 e 14 de agosto de 2015.

BARROS, Karla Lauane; BRONDANI, Roberta Ferreira. Comunicação Corporativa: A Importância da Comunicação na gestão das Empresas. **Revista Eletrônica de Graduação do UNIVEM**, v. 9, n. 1, p. 85-100, 2016.

CABRAL, Valéria. Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia discurso e pratica. **Organicom**, v. 1, n. 1, p. 54-71, 2004.

CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis; CARDOSO, Claudio. **Comunicação e Inovação: Correlações e Dependências**. GT ABRAPCORP 2 – Processos, Políticas e Estratégias de Comunicação do III ABRAPCORP. São Paulo, abril de 2009.

CARDOZO, Carolina Garcia; SILVA, Leticia Oliveira. A importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho, **Interbio**, v. 8, n. 2, p. 24-34, 2014.

CLEMEN, Paulo. **Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença**. São Paulo: Mauad, 2005.

CORRÊA, Andreia da Silva; SILVA, Bruniele de Oliveira. A Importância da Comunicação dos colaboradores com Seus Líderes. **XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Rio de Janeiro, outubro de 2014.

FERREIRA JUNIOR, Achilles Batista; et al. A eficácia da comunicação nas organizações. **Caderno Organização Sistêmica**, v. 3, n. 2, 2013.

FIGARO, Roseli. **Relação de comunicação no Ambiente de trabalho**. ed. 1, São Paulo: Annablume, 2008.

MARCHIORI, Marlene. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexão – Comunicação e Cultura**, v. 9, n. 17, 2010.

MARKERT, Werner. Trabalho e comunicação: reflexões sobre um conceito dialético de competência. **Educação & Sociedade**, v. 13, n. 79, p. 189-211, 2002.

MARTINS, Vera Lucia Bianchini; MONTEIRO, Jucilene A. Arruda. A importância da língua portuguesa na área de administração. **Revista Eletrônica de Ciência**

Administrativa, v. 1, n. 1, maio/2003.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Administração de Projetos**. Rio de Janeiro: Atlas, 2002.

MELO, Brenda Marques Madureira de. **Comunicação interna: uma ferramenta estratégica para o sucesso empresarial**. (Projeto Experimental para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social) Departamento de Graduação em Comunicação Social da Universidade Federal de Juiz de Fora, 2006.

MENDES, Regina Stela Almeida Dias. **Endomarketing como ferramenta de comunicação com o público interno**. Universidade federal de Juiz de Fora, 2004.

NASCIMENTO, Monique da Silva Santos do; COSTA, Tatiana Alves da; AZEVEDO, Jefferson Cabral. Os desafios da liderança: como atingir resultados significativos. **Revista Científica Interdisciplinar**, n. 3, v. 3, julho/setembro 2016. Disponível em <revista.srvroot.com/linkscienceplace/index.php/linkscienceplace/article/viewFile/251/154>. Acesso em 18 jan. 2018.

ROSA, Aparecida Silvério; LANDIM, Daniela de Castro Brito; Comunicação: a ferramenta do profissional. **Revista do Núcleo Interdisciplinar de Pesquisa e Extensão do UNIPAM**, v. 6, p. 141-155, 2009.

TIBURCIO, Jussara Santana. SANTANA, Lídia Chagas de. A comunicação interna como estratégia organizacional. **Revista de Iniciação Científica Cairu**, v. 1, p. 13-26, 2014.

SILVA, Vivian Souza da; et al. Comunicação interna: Benefícios para as empresas e motivação para os funcionários. **XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Rio de Janeiro, outubro de 2015.

ABSTRACT

HOW COMMUNICATION OF LEADERSHIP IMPACTS THE PRODUCTIVITY OF ITS LEADERS

The present study shows the importance of communication within organizations, along with communication, leadership, feedback and productivity, in the operational sectors and receiving a company punctuating the benefits that it brings to both managers and employees. Communication is a tool that helps in the development of a company that can help internal development by improving the relationship with employees or even in the development of the relationship between the company and the target audience. Thus some points that will be approached by this study, can

explore possible communication failures and can impact in every process of a company. For application of this work we will keep in secrecy the name of the company the work will be applied and in its place we will use of a fictitious name. We will be showing through this study how leadership communication impacts the productivity of its people.

Keywords: Communication, Leadership, and Productivity.