

Inovação na Liderança: Mensurando o Desempenho e Estabelecendo Metas de Comunicação Eficaz

ANDRÉ VILHENA DE OLIVEIRA

andre.vilhena@ifam.edu.br

IFAM

DAWESLEY DA COSTA MOTA

dcmota64@gmail.com

ITEAM

GABRIEL ALBUQUERQUE DE SOUSA

g.albukz@gmail.com

ITEAM

JUCICLEIDE FERREIRA DE MELO

juci.fmelo@gmail.com

ITEAM

NIDIANNE NASCIMENTO VILHENA

nidianne.nascimento@ifam.edu.br

IFAM

TARIANA ROSA DE JESUS PASSOS PEDROSA

tarianapassos_cm@hotmail.com

ITEAM

Resumo: A liderança tem um papel fundamental em uma organização, visto que suas ações tem impacto significativo no resultado dos indicadores organizacionais. As teorias clássicas de liderança são essenciais para a compreensão do desenvolvimento e das características essenciais que definem um líder eficaz. Já as abordagens contemporâneas de líder utilizam as teorias clássicas e agregam elementos e perspectivas sobre o papel dos líderes nas organizações modernas. Com isso, neste projeto, foram estabelecidos indicadores de desempenho para líderes comunicadores os quais são essenciais para avaliar a eficácia da liderança no contexto organizacional moderno. Os indicadores a serem avaliados são Planejamento da Comunicação, Clareza e Precisão, Feedback, Empatia e Sensibilidade Cultural, Escuta Ativa, Consistência e Coerência, Uso Adequado da Tecnologia, Comunicação Não Verbal e Avaliação e Ajuste Contínuo. Após os estabelecimentos destes níveis, cada um possuem subtípicos de 1 à 5, dos quais o resultado 1 a comunicação é Ruim até o resultado 5 é Excelente. Além disso, foram definidas metas em que caso não sejam alcançadas o líder deverá cumprir metas visando aumentar seu resultado. Esta avaliação é fundamental, pois visa avaliar os líderes e promover a melhoria contínua das relações organizações através da aplicação de metas.

Palavras Chave: Líder - Melhoria Contínua - Boa Comunicação - KPI's - Gestão

1. INTRODUÇÃO

O processo de gestão é uma atividade que abrange diversos setores visando alcançar metas e objetivos organizacionais. Para a execução dessa atividade, é de fundamental importância que o líder que esteja responsável por este processo necessite de determinadas características como competências técnicas, habilidades sociais, humanas e capacidade conceitual dos gestores (Mullins, 1985). Além dessas, o êxito organizacional também pode ser impactado significativamente pelo tipo de liderança, sendo um dos fatores fundamentais para uma liderança eficaz (Pihie et al., 2011).

Em virtude das atividades da liderança apresentarem um impacto significativo no desempenho organizacional, existem estudos que apresentaram vantagens na aplicação da Avaliação de Desempenho para essas atividades como por exemplo: formulação, implementação e revisão de estratégias organizacionais; comunicação de resultados para partes interessadas e fortalecimento da marca e reputação; e motivação dos empregados, criando desempenho meta, promovendo uma cultura de melhoria (Micheli e Mari, 2014). Assim, a Avaliação de Desempenho atua como mecanismo de apoio à liderança eficaz (Carneiro-da-Cunha et al., 2016).

Deste modo, é possível identificar que o papel do líder é fundamental para direcionamento das atividades organizacionais e está ligado diretamente ao cumprimento de metas e objetivos organizacionais. Por esse motivo, é fundamental sua avaliação periódica e aplicação de planos de ação em caso de avaliações abaixo do esperado.

2. IDENTIFICAÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA

2.1 TEORIAS CLÁSSICAS DE LIDERANÇA

As teorias clássicas de liderança são fundamentais para a compreensão do desenvolvimento e das características essenciais que definem um líder eficaz. Estas teorias se concentram em identificar traços, comportamentos e estilos de liderança que são associados ao sucesso organizacional e ao impacto positivo nos seguidores.

A Teoria dos Traços é uma das primeiras tentativas de compreender a liderança, postulada por Thomas Carlyle no século XIX. Carlyle sugeriu que grandes líderes possuíam características inatas que os diferenciavam dos demais, tais como carisma, inteligência e determinação (Carlyle, 1841). Esta abordagem enfatiza a importância de identificar e desenvolver essas qualidades naturais nos indivíduos que aspiram a posições de liderança.

Outro marco nas teorias clássicas é a Teoria Comportamental, que se diferencia da abordagem dos traços ao focar nos comportamentos dos líderes. Kurt Lewin, Ronald Lippitt e Ralph K. White (1939) conduziram estudos pioneiros que classificaram a liderança em três estilos principais: autocrático, democrático e laissez-faire. Eles descobriram que os líderes autocráticos tendem a tomar decisões unilateralmente, os líderes democráticos envolvem seus seguidores no processo de tomada de decisão, e os líderes laissez-faire permitem maior autonomia aos membros do grupo (Lewin, Lippitt & White, 1939).

A Teoria Situacional, desenvolvida por Paul Hersey e Ken Blanchard, introduziu a ideia de que não existe um estilo de liderança único e ideal, mas que a eficácia do líder depende da situação. Hersey e Blanchard (1969) argumentam que os líderes eficazes adaptam seu estilo de liderança com base na maturidade e na competência dos seguidores, ajustando a quantidade de direção e apoio oferecidos. Esta teoria destaca a flexibilidade como uma característica crucial para a liderança eficaz.

Além disso, a Teoria da Contingência de Fiedler propõe que a eficácia do líder está relacionada à adequação entre o estilo de liderança e o contexto situacional. Fred Fiedler (1967) sugeriu que a relação líder-membro, a estrutura da tarefa e o poder da posição são fatores críticos que influenciam o sucesso do líder. Fiedler argumenta que líderes orientados

para a tarefa são mais eficazes em situações extremas, enquanto líderes orientados para o relacionamento têm melhor desempenho em situações moderadamente favoráveis (Fiedler, 1967).

Essas teorias clássicas estabeleceram uma base importante para o estudo da liderança, fornecendo insights sobre as características, comportamentos e contextos que podem influenciar a eficácia do líder. Embora tenham evoluído ao longo do tempo, os princípios fundamentais dessas teorias continuam a informar a prática e a pesquisa em liderança nos dias atuais.

2.2 ABORDAGENS CONTEMPORÂNEAS DE LIDERANÇA

As abordagens contemporâneas de liderança expandem as teorias clássicas ao incorporar novos elementos e perspectivas sobre o papel dos líderes nas organizações modernas. Entre essas abordagens, destacam-se a Liderança Transformacional, a Liderança Servidora e a Liderança Autêntica, cada uma trazendo contribuições significativas para a compreensão da eficácia da liderança.

Além das abordagens mencionadas, outras teorias contemporâneas, como a Liderança Situacional e a Liderança Contingencial, também continuam a influenciar o campo da liderança. Essas teorias destacam a necessidade de os líderes adaptarem seu estilo de liderança às circunstâncias específicas e às necessidades de seus seguidores, reforçando a ideia de que não existe um único estilo de liderança eficaz em todas as situações (Hersey & Blanchard, 1969; Fiedler, 1967), demonstradas na Figura 1.

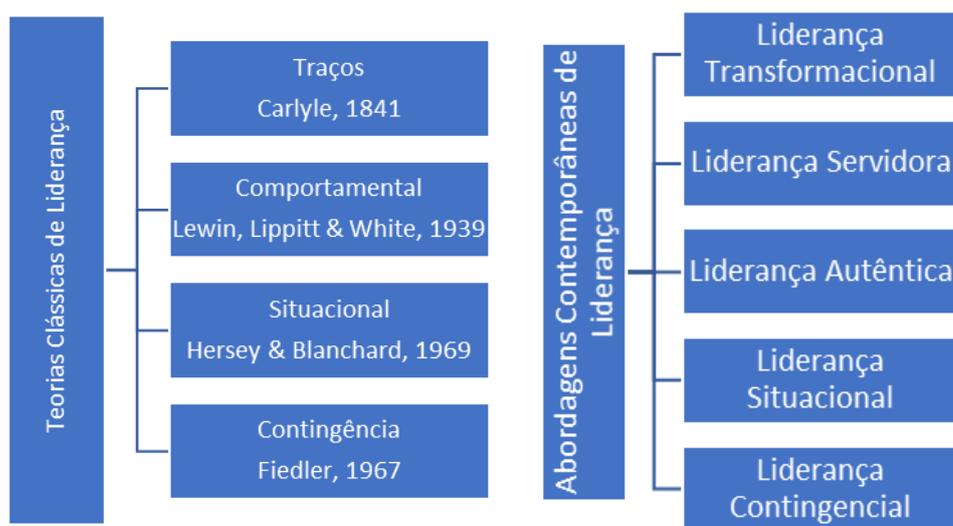


Figura 1: Teorias e Abordagens de Liderança.

Fonte: Autores (2024)

Na Liderança Transformacional, proposta por Bernard Bass em 1985, enfatiza a capacidade dos líderes de inspirar e motivar os seguidores a alcançar níveis elevados de desempenho. Bass identificou quatro componentes principais dessa abordagem: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada. Os líderes transformacionais são capazes de criar uma visão atraente do futuro, estimular a inovação e o pensamento crítico, além de tratar cada seguidor como um indivíduo único, promovendo seu desenvolvimento pessoal e profissional (Bass, 1985).

Outra abordagem contemporânea relevante é a Liderança Servidora, introduzida por Robert Greenleaf em 1970. Esse modelo inverte a pirâmide tradicional de liderança, colocando as necessidades dos seguidores no topo. Os líderes servidores priorizam o bem-estar e o crescimento dos membros da equipe, buscando criar um ambiente de trabalho que valorize a colaboração, a empatia e a ética. Greenleaf (1970) argumenta que essa forma de

liderança não só melhora a satisfação dos colaboradores, mas também contribui para o sucesso sustentável da organização.

Já na Liderança Autêntica, popularizada por Bill George em 2003, foca na autenticidade e na integridade do líder. George define líderes autênticos como aqueles que possuem um forte senso de propósito, valores claros e a capacidade de construir relacionamentos transparentes e de confiança com seus seguidores. Essa abordagem destaca a importância de os líderes serem verdadeiros consigo mesmos e agirem de acordo com seus princípios, promovendo um ambiente de trabalho honesto e aberto (George, 2003).

Essas abordagens contemporâneas compartilham a premissa de que a liderança eficaz vai além do simples gerenciamento de tarefas e envolve uma conexão profunda com os seguidores. A Liderança Transformacional, por exemplo, demonstra como os líderes podem engajar emocionalmente suas equipes, enquanto a Liderança Servidora e a Liderança Autêntica enfatizam a importância de valores éticos e da autenticidade.

No contexto organizacional atual, as abordagens contemporâneas de liderança fornecem ferramentas valiosas para enfrentar desafios complexos e dinâmicos. Ao incorporar princípios de inspiração, serviço e autenticidade, essas abordagens ajudam a construir culturas organizacionais resilientes e inovadoras, capazes de promover o crescimento sustentável e o bem-estar dos colaboradores.

3. MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO DE LÍDERES COM BOA COMUNICAÇÃO

3.1 INDICADORES DE DESEMPENHO PARA LÍDERES COMUNICADORES

Os indicadores de desempenho para líderes comunicadores (Figura 2) são essenciais para avaliar a eficácia da liderança no contexto organizacional moderno. Esses indicadores medem não apenas os resultados obtidos, mas também a qualidade e a eficácia das interações entre líderes e seus seguidores. Eles são cruciais para garantir que a comunicação dentro da organização seja clara, eficaz e contribua para o sucesso organizacional.

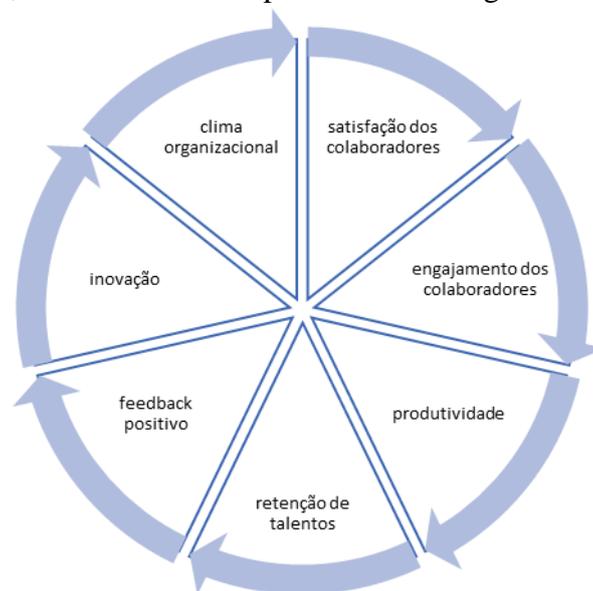


Figura 2: Indicadores de Desempenho para Líderes Comunicadores.

Fonte: Autores (2024)

Um dos principais indicadores de desempenho para líderes comunicadores é o índice de satisfação dos colaboradores. A satisfação dos colaboradores reflete diretamente a habilidade do líder em comunicar expectativas, fornecer feedback construtivo e criar um ambiente de trabalho positivo. Estudos indicam que líderes que se comunicam de forma eficaz tendem a ter equipes mais satisfeitas e engajadas (Men, 2014). Isso se deve ao fato de que a

comunicação clara ajuda a alinhar os objetivos individuais com os objetivos organizacionais, promovendo um senso de propósito e direção. Outro indicador importante é o índice de engajamento dos colaboradores, do qual refere-se ao nível de compromisso e envolvimento emocional dos funcionários com seu trabalho e a organização. De acordo com Gallup (2013), líderes comunicadores eficazes são capazes de aumentar significativamente o engajamento dos colaboradores através de comunicação frequente e significativa. A comunicação aberta e transparente permite que os colaboradores se sintam valorizados e compreendidos, o que, por sua vez, aumenta sua motivação e dedicação. Na produtividade avalia-se a eficácia dos líderes comunicadores, pois líderes que se comunicam de maneira eficaz são capazes de definir metas claras, delegar tarefas de forma apropriada e resolver conflitos rapidamente. Estudos mostram que uma comunicação eficaz pode levar a um aumento significativo na produtividade dos colaboradores (Harter, Schmidt & Hayes, 2002). Quando os colaboradores entendem suas responsabilidades e têm uma visão clara dos objetivos da organização, eles são mais propensos a trabalhar de maneira eficiente e produtiva.

Além disso, a retenção de talentos é um indicador crucial para líderes comunicadores, dos quais a capacidade de reter funcionários talentosos está frequentemente ligada à qualidade da comunicação do líder. Quando os líderes se comunicam de forma eficaz, eles criam um ambiente de trabalho positivo e de suporte, o que reduz a rotatividade de funcionários (Towers Watson, 2012). Colaboradores que se sentem ouvidos e valorizados são menos propensos a buscar oportunidades de emprego fora da organização. No índice de feedback positivo é outro indicador relevante pois pode fornecer insights valiosos sobre a eficácia da comunicação do líder. De acordo com De Vries, Bakker-Pieper e Oostenveld (2010), líderes que recebem feedback positivo consistente tendem a ser aqueles que mantêm canais de comunicação abertos e incentivam a troca de ideias e opiniões. Esse tipo de comunicação bidirecional é fundamental para o desenvolvimento contínuo e o fortalecimento das relações dentro da equipe. E a inovação também pode ser um indicador de desempenho para líderes comunicadores, sabe-se que líderes que incentivam uma comunicação aberta e criativa frequentemente estimulam a inovação dentro da equipe. Segundo Carmeli, Brueller e Dutton (2009), uma comunicação eficaz promove um ambiente onde os colaboradores se sentem seguros para compartilhar novas ideias e experimentar, levando a um aumento da inovação organizacional.

O clima organizacional é um indicador adicional que reflete a eficácia dos líderes comunicadores. Um bom clima organizacional é frequentemente resultado de uma comunicação clara e consistente do líder. Líderes que se comunicam bem são capazes de construir confiança e promover uma cultura de transparência e cooperação (Berson, Nemanich, Waldman, Galvin & Keller, 2006). Isso, por sua vez, melhora a moral e a satisfação geral no local de trabalho.

Por fim, a capacidade de resolver conflitos é um indicador importante. Os líderes comunicadores eficazes são habilidosos em mediar disputas e resolver conflitos de maneira justa e eficiente. Estudos sugerem que uma comunicação eficaz pode reduzir significativamente a frequência e a intensidade dos conflitos no local de trabalho (Jehn & Mannix, 2001). A habilidade de gerenciar conflitos de maneira eficaz contribui para um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo.

3.2 FERRAMENTAS E MÉTODOS DE AVALIAÇÃO

As ferramentas e métodos de avaliação são essenciais para medir a eficácia da liderança e o impacto dos líderes nas organizações. Eles fornecem dados objetivos que podem ser usados para identificar áreas de melhoria e promover o desenvolvimento contínuo. Entre as ferramentas mais utilizadas estão o Feedback 360 graus, as avaliações de desempenho baseadas em competências, as pesquisas de clima organizacional e as métricas de engajamento dos colaboradores.

O Feedback 360 graus é uma ferramenta popular que coleta feedback de diversas fontes, incluindo subordinados, pares, superiores e o próprio líder. Esta abordagem holística permite uma visão abrangente das competências e comportamentos do líder. Segundo Woehr et al. (2015). As avaliações de desempenho baseadas em competências são outra ferramenta importante, pois elas avaliam o desempenho do líder em relação a um conjunto específico de competências necessárias para a eficácia na liderança. Estas competências podem incluir habilidades de comunicação, capacidade de resolução de problemas e habilidades de tomada de decisão. De acordo com Goleman et al. (2017), as avaliações baseadas em competências ajudam a alinhar o desempenho dos líderes com os objetivos estratégicos da organização.

As pesquisas de clima organizacional são métodos valiosos para avaliar a percepção dos colaboradores sobre a liderança e o ambiente de trabalho. Estas pesquisas medem aspectos como a satisfação no trabalho, o engajamento e a cultura organizacional. Schaufeli (2017) afirma que as pesquisas de clima organizacional são essenciais para identificar áreas que necessitam de intervenção e para monitorar o impacto das iniciativas de liderança. Nas métricas de engajamento dos colaboradores são outro método utilizado para avaliar a eficácia da liderança. Essas métricas medem o nível de comprometimento e motivação dos colaboradores em relação ao seu trabalho e à organização. Estudos mostram que líderes eficazes são capazes de aumentar o engajamento dos colaboradores, o que, por sua vez, leva a uma maior produtividade e retenção de talentos (Bakker et al., 2016).

Os questionários de autoavaliação também são amplamente utilizados como ferramentas de avaliação. Eles permitem que os líderes reflitam sobre seu próprio desempenho e identifiquem áreas de melhoria. Segundo Kouzes e Posner (2017), a autoavaliação é uma prática crítica para o desenvolvimento de líderes, pois promove a autorreflexão e a consciência de si. Nas entrevistas de feedback estruturadas são outro método eficaz para avaliar a liderança. Estas entrevistas envolvem conversas detalhadas entre o líder e um avaliador, que podem incluir perguntas específicas sobre o desempenho, desafios e áreas de desenvolvimento. Estudos mostram que entrevistas estruturadas fornecem insights qualitativos profundos que complementam os dados quantitativos de outras ferramentas de avaliação (Hogan & Kaiser, 2021).

As avaliações psicométricas também são utilizadas para medir traços de personalidade e habilidades cognitivas dos líderes. Estas avaliações ajudam a identificar características intrínsecas que podem influenciar o estilo e a eficácia da liderança. Segundo Hogan e Kaiser (2021), as avaliações psicométricas são fundamentais para compreender os aspectos subjacentes da personalidade que afetam o comportamento do líder.

Finalmente, a análise de redes sociais é uma ferramenta emergente que mapeia as interações e relações dentro da organização. Esta análise permite identificar influenciadores chave e compreender como a informação flui através da organização. Borgatti et al. (2018) destacam que a análise de redes sociais pode revelar padrões de comunicação e colaboração que são cruciais para a eficácia da liderança.

4. DEFINIÇÃO DE METAS E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

4.1 ESTABELECIMENTO DE METAS PARA MELHORIA CONTÍNUA

O estabelecimento de metas é uma prática essencial para promover a melhoria contínua nas organizações. As metas servem como um guia para direcionar os esforços dos colaboradores, alinhando suas atividades com os objetivos estratégicos da organização. De acordo com Locke e Latham (2020), a definição de metas claras e específicas é um dos fatores mais importantes para a motivação e o desempenho dos funcionários (Locke & Latham, 2020).

Para que as metas sejam eficazes, elas devem ser SMART: específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais. Essa abordagem garante que os objetivos sejam claros e possam ser avaliados de forma objetiva. Segundo Doran (2020), metas SMART facilitam a

mensuração do progresso e ajudam a manter os colaboradores focados e motivados, pois sabem exatamente o que é esperado deles e como será avaliado seu desempenho (Doran, 2020).

O envolvimento dos colaboradores no processo de definição de metas também é crucial. Quando os colaboradores participam ativamente na definição de suas próprias metas, eles tendem a se comprometer mais com o alcance dessas metas. Isso ocorre porque eles se sentem mais responsáveis e envolvidos no processo. Segundo Kiewiet e Vosloo (2021), o engajamento dos colaboradores na definição de metas contribui significativamente para a sua motivação e desempenho (Kiewiet & Vosloo, 2021).

Além disso, a comunicação clara e contínua sobre as metas é fundamental. Líderes eficazes garantem que as metas sejam comunicadas de maneira clara e compreensível para todos os membros da equipe. Eles também fornecem feedback regular sobre o progresso em direção às metas estabelecidas. De acordo com De Vries, Bakker-Pieper e Oostenveld (2020), a comunicação eficaz sobre metas e o feedback contínuo são elementos essenciais para o sucesso na implementação de um sistema de metas (De Vries, Bakker-Pieper & Oostenveld, 2020).

A utilização de indicadores de desempenho, conhecidos como KPIs (Key Performance Indicators), é uma prática comum para monitorar o progresso em relação às metas estabelecidas. KPIs são métricas específicas que permitem avaliar de forma objetiva se os objetivos estão sendo atingidos. Segundo Parmenter (2020), os KPIs devem ser cuidadosamente selecionados para refletir os aspectos mais importantes do desempenho organizacional e devem ser revisados regularmente para garantir sua relevância. Ou seja, Indicadores de desempenho (KPI's) são métricas utilizadas para avaliar a eficácia e o sucesso de uma organização ou de um indivíduo em alcançar objetivos específicos. Eles são ferramentas essenciais na gestão de desempenho, ajudando a monitorar, analisar e ajustar estratégias para melhorar os resultados.

A revisão periódica das metas é um componente crítico do processo de melhoria contínua. As metas devem ser revisadas e ajustadas regularmente com base no feedback e nos resultados obtidos. Isso garante que elas permaneçam relevantes e alinhadas com as mudanças no ambiente organizacional e nas prioridades estratégicas. Segundo Aguinis (2021), a revisão contínua das metas é essencial para manter a agilidade e a adaptabilidade da organização (Aguinis, 2021).

O estabelecimento de metas desafiadoras, mas realistas, é outro fator importante para a melhoria contínua. Metas que são muito fáceis de alcançar não motivam os colaboradores a se esforçarem, enquanto metas muito difíceis podem desmotivá-los. A definição de metas que são desafiadoras, mas atingíveis, promove um equilíbrio entre motivação e realização. De acordo com Wood e Locke (2020), metas desafiadoras estimulam o desempenho superior e a inovação (Wood & Locke, 2020). Logo, a celebração das conquistas é uma prática que não deve ser negligenciada, deste modo reconhecer e celebrar quando as metas são atingidas reforça comportamentos positivos e motiva os colaboradores a continuarem se esforçando. Segundo Cameron (2020), a celebração das conquistas é fundamental para manter a moral alta e promover uma cultura de reconhecimento e valorização dentro da organização (Cameron, 2020).

4.2 MAPEAMENTO E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

Então neste estudo o mapeamento e a avaliação dos resultados são etapas essenciais no processo de gestão de desempenho e melhoria contínua. Essas práticas permitem que as organizações monitorem o progresso em relação às metas estabelecidas, ajustem estratégias conforme necessário e promovam a alcançados, enquanto a avaliação analisa a eficácia das ações tomadas e os impactos desses resultados na organização.

O mapeamento de resultados começa com a coleta de dados relevantes sobre o desempenho, nesta perspectiva foram realizadas análises acerca de métricas baseadas nos

desmembramentos dos indicadores de desempenho para líderes comunicadores e suas possíveis metas a serem estabelecidas que promovam melhoria contínua dos processos e das pessoas para que os líderes possam alcançar o nível de avaliação de desempenho de um líder com boa comunicação de forma eficaz. Desta forma foram estabelecidas as Tabelas 1, 2 e 3 que demonstram quais as concepções e propósitos devem ser avaliados para cada gestor em porte de liderança.

Na Tabela 1 são identificados estes desdobramentos com os seguintes níveis: Planejamento da Comunicação, Clareza e Precisão, Feedback, Empatia e Sensibilidade Cultural, Escuta Ativa, Consistência e Coerência, Uso Adequado da Tecnologia, Comunicação Não Verbal e Avaliação e Ajuste Contínuo. Após os estabelecimentos destes 9 (nove) níveis, cada um possuem subtópicos de 1 à 5, dos quais o resultado 1 a interação naquele nível de comunicação é Ruim até o resultado 5 que se estabelece como Excelente. Para cada definição de nível e sua pontuação, as Metas a serem estabelecidas que promovam melhoria contínua dos processos e das pessoas são direcionadas para cada pontuação. É importante salientar que a pontuação é cumulativa, ou seja, no nível Planejamento da Comunicação, o Líder obter a nota 2, em que os liderados sinalizaram que o Líder “Define objetivos de forma vaga, tem conhecimento superficial do público-alvo e escolhe canais de forma inconsistente”, as Metas a serem estabelecidas serão os que perfazem o Nível 2 até a sua chegada ao Nível 5 de Excelência, ou seja, além das 3 Metas do Nível 2 acrescenta-se os mais Níveis, somando assim 12 Metas ao total o Líder necessitará realizar.

Tabela 1: Relação Nível de Avaliação de Desempenho de um Líder e as Metas para a melhoria contínua.

Nível de Avaliação de Desempenho de um Líder com Boa Comunicação - Nota 1 a 5 (Ruim a Excelente)	√	Metas a serem estabelecidas que promovam melhoria contínua dos processos e das pessoas
Planejamento da Comunicação:		
1: Não define objetivos claros, desconhece o público-alvo e escolhe canais inadequados.		Meta: Participar de treinamentos em comunicação estratégica.
		Meta: Realizar reuniões regulares com a equipe para entender melhor suas necessidades e preferências de comunicação.
		Meta: Desenvolver um plano de comunicação com objetivos específicos e escolher canais mais apropriados.
2: Define objetivos de forma vaga, tem conhecimento superficial do público-alvo e escolhe canais de forma inconsistente.		Meta: Aperfeiçoar a definição de objetivos de comunicação com base em feedback da equipe.
		Meta: Fazer pesquisa interna para entender melhor o público-alvo.
		Meta: Experimentar diferentes canais de comunicação e avaliar sua eficácia.
3: Define objetivos razoavelmente claros, tem um entendimento básico do público-alvo e escolhe canais adequados na maioria das vezes.		Meta: Refinar os objetivos de comunicação para torná-los mais claros e mensuráveis.
		Meta: Desenvolver perfis detalhados do público-alvo.
		Meta: Estabelecer um protocolo para a escolha de canais de comunicação.
4: Define objetivos claros, conhece bem o público-alvo e escolhe canais de comunicação apropriados.		Meta: Realizar revisões periódicas dos objetivos de comunicação para garantir relevância contínua.
		Meta: Atualizar regularmente os perfis do público-alvo com novas informações.
		Meta: Explorar novas tecnologias e canais de comunicação para melhorar a eficácia.
5: Define objetivos muito claros, tem profundo conhecimento do público-alvo e escolhe os canais mais eficazes para cada situação.		Meta: Continuar a monitorar e ajustar os objetivos de comunicação conforme necessário.
		Meta: Promover workshops e treinamentos contínuos para aprofundar o conhecimento do público-alvo.
		Meta: Inovar continuamente nos canais de comunicação para manter a eficácia e eficiência.

Clareza e Precisão:		
1: Mensagens frequentemente ambíguas e confusas.		Meta: Participar de cursos de redação e comunicação eficaz.
		Meta: Solicitar feedback constante para identificar ambiguidades nas mensagens.
		Meta: Utilizar ferramentas de verificação de clareza de texto.
2: Mensagens às vezes claras, mas frequentemente ambíguas.		Meta: Revisar todas as mensagens importantes com colegas para garantir clareza.
		Meta: Desenvolver um guia de estilo de comunicação para padronizar mensagens.
		Meta: Aumentar a prática de revisões de mensagens.
3: Mensagens geralmente claras, com algumas ambiguidades ocasionais.		Meta: Participar de treinamentos avançados em comunicação.
		Meta: Implementar um processo de revisão de mensagens para identificar ambiguidades.
		Meta: Fazer uso de ferramentas de feedback para melhorar a clareza.
4: Mensagens claras e diretas, raramente ambíguas.		Meta: Continuar a buscar feedback para aperfeiçoar a clareza.
		Meta: Realizar revisões de comunicação regularmente para manter a clareza.
		Meta: Ensinar e orientar a equipe sobre a importância da clareza na comunicação.
5: Mensagens sempre claras e precisas, sem ambiguidades.		Meta: Manter altos padrões de clareza e revisar continuamente para garantir precisão.
		Meta: Oferecer treinamentos e workshops sobre comunicação eficaz para a equipe.
		Meta: Implementar um sistema de feedback contínuo para melhorar ainda mais a clareza.
Feedback:		
1: Nunca solicita ou oferece feedback.		Meta: Iniciar um programa de feedback regular, como reuniões semanais.
		Meta: Criar uma cultura de feedback aberto e construtivo.
		Meta: Participar de treinamentos sobre como dar e receber feedback.
2: Solicita feedback ocasionalmente, mas não responde prontamente.		Meta: Estabelecer um cronograma regular de feedback.
		Meta: Comprometer-se a responder ao feedback de maneira oportuna.
		Meta: Implementar um sistema de rastreamento de feedback.
3: Solicita e oferece feedback de forma regular, mas nem sempre responde prontamente.		Meta: Melhorar o tempo de resposta ao feedback.
		Meta: Realizar sessões de treinamento sobre a importância do feedback.
		Meta: Utilizar ferramentas de feedback para garantir uma comunicação eficiente.
4: Solicita e oferece feedback consistentemente e responde prontamente.		Meta: Continuar a aprimorar a qualidade do feedback.
		Meta: Implementar um sistema de feedback anônimo para maior honestidade.
		Meta: Promover a importância do feedback em toda a organização.
5: Solicita e oferece feedback proativamente e sempre responde de forma imediata e precisa.		Meta: Manter a proatividade no feedback e buscar novas formas de melhorar.
		Meta: Oferecer treinamentos contínuos sobre técnicas avançadas de feedback.
		Meta: Avaliar regularmente a eficácia do sistema de feedback e ajustá-lo conforme necessário.
Empatia e Sensibilidade Cultural:		

1: Ignora as diferenças culturais e não adapta a comunicação.	Meta: Participar de treinamentos em diversidade e inclusão.
	Meta: Aprender sobre as culturas dos membros da equipe.
	Meta: Implementar práticas de comunicação inclusiva.
2: Reconhece as diferenças culturais, mas raramente adapta a comunicação.	Meta: Começar a adaptar as mensagens para refletir as diferentes culturas.
	Meta: Promover a diversidade cultural através de eventos e treinamentos.
	Meta: Realizar workshops sobre comunicação intercultural.
3: Tem algum entendimento das diferenças culturais e adapta a comunicação ocasionalmente.	Meta: Ampliar o conhecimento sobre as culturas da equipe.
	Meta: Ajustar a comunicação de forma mais consistente.
	Meta: Implementar feedback culturalmente sensível.
4: Entende bem as diferenças culturais e adapta a comunicação de maneira consistente.	Meta: Continuar a aprofundar o conhecimento cultural.
	Meta: Promover a cultura de sensibilidade e respeito dentro da organização.
	Meta: Realizar avaliações periódicas sobre a eficácia da comunicação intercultural.
5: Profunda sensibilidade cultural e adapta a comunicação de forma muito eficaz e apropriada.	Meta: Manter e melhorar a adaptação cultural na comunicação.
	Meta: Liderar treinamentos e workshops sobre comunicação intercultural.
	Meta: Realizar pesquisas contínuas sobre novas práticas culturais e incorporá-las.
Escuta Ativa:	
1: Não presta atenção aos interlocutores e raramente confirma a compreensão.	Meta: Participar de treinamentos em escuta ativa.
	Meta: Praticar técnicas de escuta durante reuniões.
	Meta: Solicitar feedback sobre habilidades de escuta.
2: Escuta de forma superficial e confirma a compreensão ocasionalmente.	Meta: Aumentar a prática de técnicas de escuta ativa.
	Meta: Confirmar a compreensão de forma mais regular.
	Meta: Participar de sessões de coaching sobre escuta ativa.
3: Escuta de forma adequada e confirma a compreensão na maioria das vezes.	Meta: Melhorar a consistência na confirmação de compreensão.
	Meta: Realizar autoavaliações regulares de habilidades de escuta.
	Meta: Buscar feedback contínuo sobre habilidades de escuta.
4: Escuta atentamente e confirma a compreensão de maneira consistente.	Meta: Manter a prática de escuta ativa e buscar melhoria contínua.
	Meta: Treinar a equipe em técnicas de escuta ativa.
	Meta: Realizar workshops sobre a importância da escuta ativa.
5: Pratica escuta ativa de forma exemplar e sempre confirma a compreensão.	Meta: Continuar a praticar e aperfeiçoar a escuta ativa.
	Meta: Liderar iniciativas para promover a escuta ativa na organização.
	Meta: Realizar treinamentos avançados em escuta ativa.
Consistência e Coerência:	
1: Mensagens frequentemente inconsistentes e ações contraditórias.	Meta: Desenvolver um guia de comunicação alinhado com os valores da organização.
	Meta: Realizar auditorias de comunicação para identificar inconsistências.
	Meta: Participar de treinamentos sobre comunicação

		coerente.
2: Mensagens às vezes inconsistentes e ações ocasionalmente contraditórias.		Meta: Melhorar a consistência das mensagens com base no guia de comunicação.
		Meta: Solicitar feedback sobre a coerência das ações e mensagens.
		Meta: Revisar regularmente as comunicações para manter a consistência.
3: Mensagens geralmente consistentes e ações geralmente coerentes.		Meta: Estabelecer revisões periódicas para garantir consistência contínua.
		Meta: Melhorar a comunicação entre departamentos para manter coerência.
		Meta: Participar de workshops sobre comunicação eficaz.
4: Mensagens consistentemente alinhadas com os valores da organização e ações coerentes.		Meta: Manter altos padrões de consistência e coerência.
		Meta: Implementar sistemas de monitoramento para garantir a coerência.
		Meta: Realizar treinamentos contínuos sobre comunicação coerente.
5: Mensagens sempre consistentes e ações totalmente coerentes com as palavras.		Meta: Continuar a liderar pelo exemplo com consistência e coerência.
		Meta: Desenvolver programas de mentoria para promover a comunicação coerente.
		Meta: Avaliar regularmente as práticas de comunicação para manter a eficácia.
Uso Adequado da Tecnologia:		
1: Não utiliza ferramentas tecnológicas ou escolhe ferramentas inadequadas.		Meta: Participar de treinamentos sobre ferramentas de comunicação tecnológica.
		Meta: Avaliar as necessidades tecnológicas da equipe e implementar as ferramentas adequadas.
		Meta: Fazer uso regular das novas ferramentas implementadas.
2: Utiliza ferramentas tecnológicas de forma inconsistente ou inadequada.		Meta: Estabelecer um protocolo para o uso de ferramentas tecnológicas.
		Meta: Oferecer treinamentos contínuos sobre o uso adequado das ferramentas.
		Meta: Monitorar a eficácia das ferramentas utilizadas.
3: Utiliza ferramentas tecnológicas de forma adequada na maioria das vezes.		Meta: Aumentar a consistência no uso das ferramentas tecnológicas.
		Meta: Manter-se atualizado sobre novas tecnologias de comunicação.
		Meta: Implementar feedback regular sobre a eficácia das ferramentas.
4: Utiliza ferramentas tecnológicas de forma eficaz e consistente.		Meta: Continuar a explorar novas tecnologias para melhorar a comunicação.
		Meta: Oferecer treinamentos avançados sobre o uso das ferramentas.
		Meta: Avaliar regularmente a eficácia das ferramentas e fazer ajustes conforme necessário.
5: Maximiza o uso das ferramentas tecnológicas para facilitar e agilizar a comunicação.		Meta: Manter-se na vanguarda das inovações tecnológicas.
		Meta: Liderar a implementação de novas tecnologias de comunicação.
		Meta: Oferecer treinamentos contínuos e avançados sobre tecnologias de comunicação.
Comunicação Não Verbal:		
1: Ignora a comunicação não verbal ou envia sinais contraditórios.		Meta: Participar de treinamentos sobre linguagem corporal e comunicação não verbal.
		Meta: Praticar a observação da linguagem corporal durante reuniões.

		Meta: Solicitar feedback sobre a comunicação não verbal.
2: Presta pouca atenção à comunicação não verbal.		Meta: Aumentar a conscientização sobre a importância da comunicação não verbal.
		Meta: Praticar técnicas de comunicação não verbal regularmente.
		Meta: Solicitar feedback contínuo sobre linguagem corporal.
3: Presta atenção razoável à comunicação não verbal.		Meta: Melhorar a consistência na comunicação não verbal.
		Meta: Realizar autoavaliações regulares sobre linguagem corporal.
		Meta: Participar de workshops sobre comunicação não verbal.
4: Utiliza comunicação não verbal de forma eficaz.		Meta: Manter e aprimorar o uso eficaz da comunicação não verbal.
		Meta: Treinar a equipe sobre a importância da linguagem corporal.
		Meta: Realizar avaliações periódicas da eficácia da comunicação não verbal.
5: Domina a comunicação não verbal, reforçando positivamente a mensagem verbal.		Meta: Continuar a liderar pelo exemplo com comunicação não verbal eficaz.
		Meta: Oferecer treinamentos avançados sobre comunicação não verbal.
		Meta: Realizar workshops regulares para manter a proficiência.
Avaliação e Ajuste Contínuo:		
1: Nunca avalia a eficácia da comunicação ou faz ajustes.		Meta: Implementar um sistema de avaliação regular da comunicação.
		Meta: Solicitar feedback contínuo para identificar áreas de melhoria.
		Meta: Participar de treinamentos sobre avaliação de comunicação.
2: Avalia a eficácia da comunicação raramente e faz ajustes ocasionais.		Meta: Estabelecer uma rotina regular de avaliação de comunicação.
		Meta: Fazer ajustes mais frequentes com base no feedback recebido.
		Meta: Utilizar ferramentas de monitoramento de comunicação.
3: Avalia a eficácia da comunicação de forma regular e faz ajustes conforme necessário.		Meta: Melhorar a frequência e a profundidade das avaliações de comunicação.
		Meta: Solicitar feedback mais detalhado sobre a eficácia da comunicação.
		Meta: Participar de workshops sobre avaliação de comunicação.
4: Avalia a eficácia da comunicação de forma consistente e faz ajustes contínuos.		Meta: Manter e aprimorar o sistema de avaliação contínua.
		Meta: Implementar feedback em tempo real para ajustes imediatos.
		Meta: Realizar revisões regulares das práticas de comunicação.
5: Avalia proativamente e continuamente a eficácia da comunicação, fazendo ajustes imediatos e precisos.		Meta: Continuar a liderar pelo exemplo com avaliações e ajustes contínuos.
		Meta: Desenvolver programas de mentoria para promover a avaliação contínua.
		Meta: Oferecer treinamentos avançados sobre avaliação e ajuste de comunicação.

Fonte: Autores (2024)

Uma vez que os dados são coletados, a análise dos resultados é feita para determinar se as metas foram atingidas e identificar áreas de melhoria. Ferramentas analíticas como gráficos de controle e análise de tendências são utilizadas para monitorar o desempenho ao longo do tempo. De acordo com Goh et al. (2022), a análise de tendências permite que as organizações identifiquem padrões e ajustem suas estratégias com base em dados históricos e atuais (Goh et al., 2022).

Além da análise quantitativa, a avaliação qualitativa dos resultados também é importante. Isso envolve a coleta de feedback qualitativo dos colaboradores e stakeholders para entender melhor o impacto das ações realizadas. Estudos mostram que a combinação de dados quantitativos e qualitativos fornece uma visão mais completa do desempenho e das áreas que precisam de atenção (Kaplan & Norton, 2022). O feedback qualitativo pode revelar insights sobre questões que não são evidentes apenas com os dados numéricos, em que na Tabela 2 são indicados sobre os pontos extremos da análise realizada pela Tabela 1, definindo de forma mais clara e objetiva na indicação de Liderança com uma Comunicação Eficaz que vão da escala crescente de Ruim (9 a 12 pontos) até Excelente (37 a 45 pontos)

Tabela 2: Avaliação dos Resultados.

Avaliação dos Resultados		
Notas 9 até 12	9	Ruim - Indica que o líder precisa desenvolver significativamente suas habilidades de boa comunicação.
	10	
	11	
	12	
Notas de 13 até 18	13	Abaixo da Média - Indica que há esforços limitados em incentivar a boa comunicação, mas há muito espaço para melhorias.
	14	
	15	
	16	
	17	
Notas de 19 a 27	18	Média - Indica que o líder tem uma abordagem razoável em relação à comunicação, mas poderia se beneficiar de práticas mais consistentes.
	19	
	20	
	21	
	22	
	23	
	24	
	25	
Notas de 28 a 36	26	Boa - Indica que o líder efetivamente promove a comunicação e está no caminho certo.
	27	
	28	
	29	
	30	
	31	
	32	
	33	
	34	
Notas de 37 a 45	35	Excelente - Indica que o líder é altamente eficaz em desenvolver a boa
	36	
	37	

38	comunicação dentro da equipe.
39	
40	
41	
42	
43	
44	
45	

Fonte: Autores (2024)

A revisão e o ajuste das estratégias com base nos resultados mapeados são essenciais para a melhoria contínua. Com base na análise dos resultados, as organizações devem estar prontas para fazer ajustes em suas estratégias e processos para melhorar o desempenho. Segundo Aguinis (2021), a flexibilidade e a capacidade de adaptação são fundamentais para garantir que as estratégias permaneçam eficazes e relevantes ao longo do tempo (Aguinis, 2021).

A comunicação dos resultados para todas as partes interessadas é uma prática importante para promover a transparência e a responsabilidade. Relatórios claros e compreensíveis sobre o desempenho ajudam a manter todos os envolvidos informados e engajados com os objetivos da organização. De acordo com De Vries et al. (2020), a comunicação eficaz dos resultados contribui para a construção de confiança e o alinhamento das expectativas (De Vries et al., 2020).

Tabela 3: Relação Nível de Avaliação de Desempenho de um Líder e as Metas para a melhoria contínua.

AVALIAÇÃO DE LÍDERES BOA COMUNICAÇÃO		Resultado
1. Planejamento da Comunicação		39
O líder define objetivos muito claros, tem profundo conhecimento do público-alvo e escolhe os canais mais eficazes para cada situação.		Excelente - Indica que o líder é altamente eficaz em desenvolver a boa comunicação dentro da equipe.
5	Concordo Totalmente	
2. Clareza e Precisão		
O líder passa mensagens sempre claras e precisas, sem ambiguidades.		
5	Concordo Totalmente	
3. Feedback		
O líder solicita e oferece feedback proativamente e sempre responde de forma imediata e precisa.		
5	Concordo Totalmente	
4. Empatia e Sensibilidade Cultural		
O líder possui profunda sensibilidade cultural e adapta a comunicação de forma muito eficaz e apropriada.		
5	Concordo Totalmente	
5. Escuta Ativa		



O líder pratica escuta ativa de forma exemplar e sempre confirma a compreensão.	
5	Concordo Totalmente
6. Consistência e Coerência	
O líder passa mensagens sempre consistentes e ações totalmente coerentes com as palavras.	
5	Concordo Totalmente
7. Uso Adequado da Tecnologia	
O líder maximiza o uso das ferramentas tecnológicas para facilitar e agilizar a comunicação.	
5	Concordo Totalmente
8. Comunicação Não Verbal	
O líder domina a comunicação não verbal, reforçando positivamente a mensagem verbal.	
2	Discordo
9. Avaliação e Ajuste Contínuo	
O líder avalia proativamente e continuamente a eficácia da comunicação, fazendo ajustes imediatos e precisos.	
2	Discordo

Instruções para Preenchimento	
Preencha com a classificação abaixo conforme a seguir:	
1	Discordo Totalmente
2	Discordo
3	Neutro
4	Concordo
5	Concordo Totalmente

Fonte: Autores (2024)

Por fim na integração de métodos quantitativos e qualitativos na avaliação dos resultados permite uma compreensão mais completa dos impactos das ações tomadas, que após a coleta e análise de dados, aliadas ao feedback contínuo, fornecem uma base sólida para a revisão e ajuste das estratégias. Esta abordagem dinâmica e adaptável garante que as organizações permaneçam ágeis e capazes de responder rapidamente às mudanças no ambiente interno e externo. Além disso, a comunicação transparente dos resultados promove a responsabilidade e a confiança entre todas as partes interessadas, em que direciona a Tabela 3 que correlaciona a Tabela 1 e 2 e mapea de quais características, de forma visual, como a boa comunicação é expressada a equipe, detalhando as Instruções para Preenchimento como as conduções de Discordo Totalmente, Discordo, Neutro, Concordo e Concordo Totalmente.

Então a capacidade de aprender com os resultados e incorporar essas lições no planejamento futuro é fundamental para a inovação e o crescimento sustentáveis. A aprendizagem organizacional, aliada à flexibilidade e adaptabilidade, permite que as organizações se reinventem constantemente, mantendo-se competitivas e eficazes. A melhoria

contínua, apoiada por uma liderança comunicadora e eficaz, cria um ciclo virtuoso de desenvolvimento que beneficia tanto a organização quanto seus colaboradores.

Ademais a aprendizagem organizacional é um aspecto crucial do mapeamento e avaliação dos resultados. As lições aprendidas a partir dos resultados e da avaliação devem ser incorporadas ao processo de planejamento e desenvolvimento contínuo. No processo de estabelecimento de metas, mapeamento e avaliação de resultados desempenha um papel crucial na melhoria contínua das organizações. A definição de metas claras e específicas não apenas direciona os esforços dos colaboradores, mas também promove a motivação e o alinhamento estratégico. Quando as metas são comunicadas de forma eficaz e os colaboradores estão envolvidos no processo, a probabilidade de sucesso aumenta significativamente.

REFERÊNCIAS

- AGUINIS, Herman.** Performance Management for Dummies. Hoboken: John Wiley & Sons, 2021.
- ALIMO-METCALFE, B.** 360 Degree Feedback and Leadership Development. *International Journal of Selection and Assessment*, 1998, 6(1), 35-44.
- BAKKER, Arnold B.; ALBRECHT, Simon L.; LEITER, Michael P.** Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 26, n. 2, p. 123-132, 2016.
- BASS, Bernard M.** Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press, 1985.
- BERSON, Y., NEMANICH, L. A., WALDMAN, D. A., GALVIN, B. M., & KELLER, R. T.** Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective. *The Leadership Quarterly*, v. 17, n. 6, p. 577-594, 2006.
- BORATTI, Stephen P.; HALGIN, Daniel S.** Evolving Network Theory: A New Paradigm for Understanding Organizational Behavior. *Organizational Science*, v. 29, n. 4, p. 1001-1015, 2018.
- BSC.** Balanced Scorecard Institute: A Guide to Performance Management. Chapel Hill: Balanced Scorecard Institute, 2021.
- CAMERON, Kim S.** Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance. 3. ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2020.
- CARLYLE, Thomas.** On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History. London: James Fraser, 1841.
- CARMELI, A., BRUELLER, D., & DUTTON, J. E.** Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, v. 26, n. 1, p. 81-98, 2009.
- CARNEIRO-DA-CUNHA, J. A.; HOURNEAUX JR, F.; CORRÊA, H. L.** Evolution and chronology of the organisational performance measurement field. *International Journal of Business Performance Management*, v. 17, n. 2, p. 223-240, 2016.
- DE VRIES, R. E.; BAKKER-PIEPER, A.; OOSTENVELD, W.** Leadership = communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of Business and Psychology*, v. 35, n. 3, p. 367-380, 2020.
- DORAN, George T.** There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, v. 70, n. 11, p. 35-36, 2020.
- FIEDLER, Fred E.** A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw-Hill, 1967.
- GALLUP.** State of the American Workplace: Employee Engagement Insights for U.S. Business Leaders. Washington, D.C.: Gallup, Inc., 2013.
- GEORGE, Bill.** Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.
- GOH, John; NAIK, Raghav; MENON, Subra.** The Impact of Data Analytics on Business Performance: Evidence from Industry. *Journal of Business Analytics*, v. 8, n. 2, p. 89-105, 2022.
- GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie.** Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence. Harvard Business Review Press, 2017.
- GREENLEAF, Robert K.** The Servant as Leader. Indianapolis, IN: The Robert K. Greenleaf Center, 1970.

- HACKMAN, J. R., & OLDHAM, G. R.** Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976,16(2), 250-279.
- HARTER, J. K., SCHMIDT, F. L., & HAYES, T. L.** Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, v. 87, n. 2, p. 268-279, 2002.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Ken.** *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources.* New Jersey: Prentice Hall, 1969.
- HOGAN, Robert; KAISER, Robert B.** Personality and Leadership. *Annual Review of Psychology*, v. 72, p. 1-23, 2021.
- JEHN, K. A., & MANNIX, E. A.** The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, v. 44, n. 2, p. 238-251, 2001.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.** *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.* Boston: Harvard Business Review Press, 2022.
- KIEWIET, Dirk J.; VOSLOO, Jeandré J.** Employee engagement: A systematic review of performance outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, v. 42, n. 2, p. 174-191, 2021.
- KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z.** *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations.* Jossey-Bass, 2017.
- LEWIN, Kurt; LIPPITT, Ronald; WHITE, Ralph K.** Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, v. 10, p. 271-299, 1939.
- LOCKE, Edwin A.; LATHAM, Gary P.** *A Theory of Goal Setting & Task Performance.* New York: Routledge, 2020.
- MEN, L. R.** Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, v. 28, n. 2, p. 264-284, 2014.
- MICHELI, P.; MARI, L.** The theory and practice of performance measurement. *Management accounting research*, v. 25, n. 2, p. 147-156, 2014.
- MULLINS, L.** Management and managerial behaviour. *International Journal of Hospitality Management*, v. 4, n. 1, p. 39-41, 1985.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka.** *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.* New York: Oxford University Press, 2021.
- PARMENTER, David.** *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs.* 4. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2021.
- PIHIE, Z. A. L.; SADEGHI, A.; ELIAS, H.** Analysis of head of departments leadership styles: Implication for improving research university management practices. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 29, p. 1081-1090, 2011.
- SCHAUFELI, Wilmar B.** Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, v. 46, n. 2, p. 120-132, 2017.
- TOWERS WATSON.** *Global Workforce Study.* New York: Towers Watson, 2012.
- WOEHR, David J.; ARCENEUX, Claire; POLING, Trevor.** Assessing the impact of multi-source feedback on leadership competency development. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 36, n. 4, p. 366-387, 2015.
- WOOD, Robert E.; LOCKE, Edwin A.** The relation of goal setting to intrinsic motivation and goal commitment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 161, n. 1, p. 20-29, 2020.