



COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA: IMPACTOS NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES E RESULTADOS EMPRESARIAIS

Organization communication and leadership: Impacts on employee performance
and business results

Thais Xavier da Silva ¹

Graduando em Administração pela UniEVANGÉLICA - GO.

Regiane Janaina da Silva Menezes ²

Orientador (a) do Trabalho de Conclusão de Curso - GO

¹ Thais Xavier da Silva - Bacharelando no curso de Administração pelo Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA) –Brasil - Email: thaisxavier2001@gmail.com

² Regiane Janaina da Silva Menezes – Professora do curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA) – Brasil - Email: regiane.menezes@docente.unievangelica.edu.br



RESUMO

O artigo investiga como a comunicação organizacional e o estilo de liderança influenciam o desempenho dos colaboradores e os resultados empresariais. Utiliza-se uma abordagem quantitativa, com aplicação de questionários estruturados a colaboradores de empresas de médio e grande porte, analisando-se os dados por meio de estatística descritiva e análise de correlação. Os resultados demonstraram que uma comunicação interna clara, transparente e frequente, aliada a uma liderança participativa e inspiradora, contribui significativamente para o aumento da motivação, engajamento e produtividade das equipes. Além disso, observa-se uma relação direta entre práticas comunicacionais eficazes e a melhoria nos indicadores de desempenho organizacional, como satisfação dos clientes, inovação e rentabilidade. Conclui-se que líderes que desenvolvem habilidades comunicativas e adotam uma postura aberta ao diálogo promovem ambientes mais colaborativos, fortalecem a cultura organizacional e impulsionam os resultados estratégicos da empresa. O estudo reforça a importância de investir em programas de desenvolvimento de lideranças e em políticas de comunicação interna como estratégias para alavancar o desempenho corporativo.

Palavras-chave: Comunicação organizacional; Liderança; Desempenho dos colaboradores; Resultados empresariais; Engajamento.

ABSTRACT

This article investigates how organizational communication and leadership style influence employee performance and business results. A quantitative approach is used, with structured questionnaires administered to employees of medium and large companies, and the data is analyzed using descriptive statistics and correlation analysis. The results demonstrate that clear, transparent and frequent internal communication, combined with participative and inspiring leadership, contributes significantly to increasing team motivation, engagement and



productivity. In addition, a direct relationship is observed between effective communication practices and improvements in organizational performance indicators, such as customer satisfaction, innovation and profitability. The conclusion is that leaders who develop communication skills and adopt an open-minded attitude to dialogue promote more collaborative environments, strengthen the organizational culture and drive the company's strategic results. The study reinforces the importance of investing in leadership development programs and internal communication policies as strategies to leverage corporate performance.

Keywords: Organizational communication; Leadership; Employee performance; Business results; Engagement.



1 INTRODUÇÃO

No contexto corporativo contemporâneo, a busca por eficiência, engajamento e resultados sustentáveis tem levado as organizações a reavaliar seus modelos de gestão, com especial atenção aos processos de comunicação organizacional e às práticas de liderança. Esses elementos são amplamente reconhecidos como fatores estratégicos que influenciam diretamente o comportamento e o desempenho dos colaboradores, refletindo-se nos resultados da organização.

A comunicação, nesse cenário, é compreendida como o conjunto de fluxos informacionais que circulam tanto interna quanto externamente à empresa, exercendo papel fundamental na disseminação da cultura institucional, no alinhamento de metas e na promoção de um ambiente organizacional favorável. Quando bem conduzida, ela contribui para a transparência, a cooperação entre setores e a motivação dos colaboradores.

Paralelamente, a liderança nas organizações tem sido cada vez mais analisada sob uma perspectiva relacional e estratégica. O líder não apenas coordena tarefas, mas também influencia, orienta e inspira sua equipe. Seu estilo de liderança pode potencializar ou comprometer a eficácia da comunicação interna, afetando diretamente o comprometimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais. Nesse sentido, Chiavenato (2020) destaca que “a clareza e a exatidão da comunicação afetam o comportamento e o desempenho dos liderados. A dificuldade de comunicar é uma deficiência que prejudica a liderança”, reforçando a importância de uma comunicação eficaz no exercício da liderança e indicando como falhas nos processos comunicacionais podem gerar ruídos, conflitos, desmotivação e queda de produtividade.

Neste contexto, torna-se relevante investigar a relação entre comunicação e liderança e seus impactos no desempenho dos funcionários e nos resultados empresariais. A compreensão dessa dinâmica é essencial para a adoção de práticas de gestão mais eficazes, capazes de promover o desenvolvimento humano e o alcance de metas corporativas.



Assim, este artigo tem como objetivo analisar de que forma os processos de comunicação organizacional e os estilos de liderança influenciam o desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, os resultados organizacionais. Para tanto, adota-se uma abordagem teórico-empírica, com o intuito de compreender a percepção dos profissionais acerca da influência desses fatores no ambiente corporativo. Nesse contexto, busca-se responder ao seguinte problema de pesquisa: em que medida a comunicação organizacional impacta o desempenho dos colaboradores?

Partindo dessa prerrogativa, a pesquisa justifica-se pela importância de compreender os mecanismos que favorecem um ambiente de trabalho produtivo, colaborativo e alinhado aos objetivos estratégicos das organizações. Ademais, contribui para o debate acadêmico e profissional sobre práticas de gestão que valorizam o capital humano como diferencial competitivo.



2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Definição de Comunicação Organizacional

A comunicação, antes de organizacional, é por si só parte das relações humanas. Para compreender a forma em que ela ocorre dentro das organizações, primeiro é necessário entendê-la como parte essencial da construção social, pois é por meio dela que os indivíduos compartilham significados, constroem vínculos, negociam sentidos e estabelecem formas de convivência que, posteriormente, se refletem no ambiente organizacional.

A comunicação pode ser compreendida como um processo de troca e compartilhamento de informações entre indivíduos, cujo objetivo é garantir que a mensagem transmitida seja compreendida de forma clara por todas as partes envolvidas. Sua efetividade depende da capacidade mútua de transmitir e interpretar corretamente os conteúdos comunicados, assegurando entendimento e alinhamento.

Nesse sentido, é possível compreender a complexidade de tornar a mensagem comum pois assim como aponta Godoy (2024) “isso é desafiador, porque somos pessoas muito diferentes, com valores, crenças, propósitos, histórias de vida e experiências distintas.” Portanto, para que as interações ocorram de maneira harmoniosa, é necessário equilibrar perspectivas diversas, moldadas pelas vivências únicas dos indivíduos envolvidos no processo comunicativo.

Essa análise está em sintonia com a realidade da comunicação no ambiente corporativo, uma vez que a organização é composta por pessoas que não apenas buscam alcançar os objetivos propostos, mas também são responsáveis por transmiti-los de maneira clara e eficaz. No meio das organizações, é essencial que o processo comunicativo ocorra de forma fluida, coesa e alinhada, garantindo que todos compreendam e estejam engajados com as metas institucionais, o que contribui diretamente para o sucesso organizacional. Também por isso a comunicação é vista como extremamente



relevante, afinal, configura-se até mesmo como uma ferramenta estratégica de gestão.

A partir dessa visão, considerando que a comunicação pode ser compreendida como uma aliada estratégica, torna-se essencial refletir sobre a forma como ela deve ser reconhecida, especialmente no meio organizacional. Segundo Penteado (2012), “o processo da comunicação humana não se diferencia do processo do comportamento. A determinado estímulo corresponde uma resposta.” Com base nessa proposição, infere-se que os indivíduos estão, constantemente, reagindo a estímulos que orientam seus comportamentos e, consequentemente, influenciam diretamente o desempenho de suas atividades profissionais.

É como discorre Matos (2014) sobre a definição da comunicação no contexto organizacional:

“É um recurso estratégico de gestão que, quando bem aproveitado, pode garantir o funcionamento coeso, integrado e produtivo da empresa, ou seja, a comunicação tem todo potencial para ser uma vantagem competitiva ou um enorme problema.”.

Mediante essa vertente, percebe-se que, ainda que a comunicação possa ser vista como uma ferramenta capaz de gerar benefícios significativos. Essa reflexão evidencia que, mesmo quando se aborda um tema comum, é possível haver desvios de entendimento, especialmente quando se priorizam convicções pessoais em detrimento da escuta ativa e da construção conjunta de significados. É nesse cenário que se inserem os principais agentes comunicadores no ambiente organizacional: as lideranças e os colaboradores, sendo estes frequentemente receptores de orientações, diretrizes e feedbacks.

Dessa forma, esses elementos constituem a força motriz que impulsiona a organização a se estruturar e evoluir com base nas informações compartilhadas no cotidiano empresarial. Através deles, ocorre o progresso, viabilizando o estabelecimento e a implementação de projetos, metas e aspirações organizacionais. No entanto, também é possível que o contrário aconteça, caso essas interações não sejam bem geridas ou realizadas de maneira eficaz. Essa



perspectiva é evidenciada por Kunsch (2012), ao destacar a importância estratégica do comunicar na dinâmica empresarial:

“A comunicação é a energia que circula nos sistemas e a argamassa que dá consistência à identidade organizacional. Ela é o oxigênio que confere vida às organizações.”

Portanto, a comunicação empresarial configura-se como um elemento estratégico fundamental para o sucesso organizacional. Quando bem estruturada, permite que colaboradores e públicos externos compreendam claramente os objetivos, valores e processos da empresa, promovendo alinhamento, coesão interna e engajamento. Além disso, favorece a tomada de decisões, previne conflitos, fortalece a cultura organizacional e contribui para a produtividade e competitividade no mercado.

2.2 Definição e papel do líder na comunicação organizacional

No contexto organizacional, diversos papéis são desempenhados com o intuito de alcançar os resultados e garantir o sucesso da instituição, sendo o líder uma das figuras centrais nesse processo. A relevância desse papel se deve, em grande parte, ao fato de que, como afirma Fiorelli (2018), "o líder, por meio de suas ações, assegura a cooperação entre os indivíduos; estabelece, mantém e desenvolve uma direção aceita por todos; e promove a convergência de diferentes percepções, interesses e objetivos." Dessa forma, o líder se consolida como um elo estratégico entre as prioridades da organização e as necessidades dos colaboradores, promovendo alinhamento, engajamento e coesão interna.

De maneira geral, nos estudos realizados no campo da Administração, a liderança é amplamente reconhecida como um elemento central para a promoção do desempenho organizacional e para a consolidação do sucesso institucional. Trata-se de um fator estratégico que perpassa todas as instâncias da organização, influenciando desde os processos operacionais até as decisões de natureza tática e estratégica.



A partir dessa perspectiva, a liderança não se restringe a um conjunto de técnicas ou procedimentos administrativos, mas constitui uma competência essencial que envolve compreensão interpessoal, visão sistêmica e capacidade de mobilizar pessoas em direção a objetivos comuns.

Além dessa perspectiva, segundo o dicionário Dicio, o termo *líder* é definido como o “indivíduo que exerce influência no comportamento ou no modo de pensar de alguém.”, reforçando a ideia de que os líderes exercem um papel essencial na dinâmica organizacional, especialmente no que se refere à mitigação de ruídos na comunicação, ao alinhamento de propósitos e à promoção de relações profissionais pautadas pela ética, transparência e cooperação entre os colaboradores.

Mediante esse raciocínio, a liderança é compreendida como um instrumento essencial para a obtenção dos resultados almejados, uma vez que é por meio dela que se mobiliza o principal recurso das organizações: as pessoas. Nesse sentido, conforme destaca Chiavenato (2023):

“[...] a liderança é uma questão de redução da incerteza da equipe. O comportamento pelo qual se consegue essa redução é a escolha. No fundo, a liderança é um processo contínuo de escolha que permite à equipe caminhar em direção à sua meta, apesar de todas as perturbações internas ou externas.”

Considerando essa percepção, evidencia-se a centralidade das decisões do líder no contexto da comunicação organizacional, uma vez que suas escolhas não apenas direcionam o comportamento e a coesão da equipe, mas também funcionam como mecanismos reguladores da incerteza e da ambiguidade nos processos internos. Assim, o exercício da liderança, fundamentado em decisões comunicacionais claras e estratégicas, configura-se um fator determinante para a eficácia organizacional, impactando diretamente a produtividade, o engajamento dos colaboradores e a consecução dos objetivos institucionais.

Dessa maneira, o indivíduo em posição de liderança deve compreender que os efeitos de suas decisões e condutas se manifestam em múltiplas esferas, ultrapassando os limites das atribuições técnicas de seu cargo. O exercício da



liderança implica, portanto, não apenas na condução de processos e metas, mas, sobretudo, na gestão de relações interpessoais e na influência sobre a dinâmica coletiva. Nesse sentido, o líder desempenha um papel essencial na construção de um ambiente organizacional colaborativo e orientado para resultados comuns. Como afirmam Kouzes e Posner (2021), “Líderes nunca fazem acontecer sozinhos. Líderes mobilizam os outros a quererem lutar por aspirações compartilhadas, e isso significa que, fundamentalmente, liderança é um relacionamento”.

Assim, no contexto da comunicação organizacional, o líder assume não apenas a função de gestor, mas também de mediador relacional, sendo corresponsável pela qualidade dos vínculos interpessoais e, por meio deles, pelo fortalecimento da motivação e do engajamento coletivo.

Diante disso, para que o líder atue com eficácia na mediação de conflitos, na gestão de relacionamentos e na condução das equipes, é essencial compreender os diferentes estilos de liderança e suas implicações nas dinâmicas organizacionais. Diversos modelos teóricos buscam categorizar as formas de liderança, variando quanto ao grau de autoridade, participação, flexibilidade e foco em tarefas ou pessoas. A seguir, serão apresentados os estilos clássicos de liderança de acordo com Chiavenato (2020), com destaque para suas características, aplicações e impactos no clima organizacional e no desempenho das equipes.

2.2.1 Estilos de Liderança

a) Líder Autocrático

A liderança autocrática caracteriza-se pela centralização do poder decisório exclusivamente na figura do líder, que impõe suas ideias e estabelece diretrizes sem envolver a equipe nos processos de deliberação. Nesse modelo, as tarefas são definidas de maneira unilateral e comunicadas conforme a conveniência do líder, muitas vezes de forma imprevisível para o grupo. Cabe a ele determinar não apenas o que cada membro deve executar, mas também com



quem deve trabalhar, restringindo qualquer forma de autonomia ou participação coletiva.

Embora esse estilo possa ser eficaz em contextos específicos — como situações de crise que exigem respostas rápidas e diretas —, tende a comprometer o engajamento dos colaboradores, gerar insatisfação e prejudicar o clima organizacional. A postura dominante do líder, frequentemente pessoal nos elogios e críticas, contribui para um ambiente hierarquizado e pouco colaborativo, limitando o desenvolvimento do potencial individual e coletivo da equipe.

b) Líder Democrático:

A liderança democrática se caracteriza pela valorização da participação coletiva nos processos decisórios, promovendo um ambiente colaborativo e horizontalizado. Nesse estilo, as diretrizes são discutidas e definidas em conjunto com o grupo, sendo o líder responsável por estimular o diálogo, oferecer suporte e apresentar alternativas, sem impor suas escolhas. A construção das tarefas ocorre de forma participativa, permitindo que os membros escolham suas funções e definam com quem desejam colaborar, o que favorece o senso de pertencimento e a corresponsabilidade pelos resultados.

O líder democrático adota uma postura orientadora, atuando como facilitador do processo e integrando-se ao grupo com igualdade de espírito. Suas intervenções são pautadas na objetividade, limitando-se a avaliações baseadas em fatos, tanto nos elogios quanto nas críticas. Esse estilo de liderança contribui significativamente para o desenvolvimento das competências individuais e coletivas, além de estimular a autonomia, a criatividade e o comprometimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais.

c) Líder Liberal:

A liderança liberal, também conhecida como *laissez-faire*, é caracterizada pela mínima interferência do líder nos processos do grupo, conferindo ampla liberdade para que os membros tomem decisões de forma autônoma, tanto



individual quanto coletivamente. Nesse modelo, o líder limita sua atuação a fornecer recursos ou informações apenas quando solicitado, abdicando do controle direto sobre as atividades e da supervisão constante do desempenho da equipe. A divisão de tarefas, bem como a escolha dos colegas de trabalho, é totalmente delegada ao grupo, o que reflete uma postura de confiança, mas também de distanciamento.

A ausência de avaliações sistemáticas por parte do líder e sua participação apenas reativa — comentando as atividades quando solicitado — cria um ambiente com pouca orientação formal. Embora esse estilo possa ser eficaz em equipes compostas por profissionais altamente qualificados, experientes e autodirigidos, ele também apresenta riscos consideráveis. A falta de direcionamento pode levar à desorganização, queda na produtividade e desmotivação, especialmente em contextos que exigem maior coordenação, supervisão ou coesão entre os membros.

Partindo dessas definições, há de se entender que o líder pode empregar desses distintos estilos de liderança de acordo com as circunstâncias específicas, as características da equipe e a natureza da tarefa a ser executada. Em determinados contextos, é necessário adotar uma postura mais diretiva, tomando decisões de forma autônoma; em outros, a liderança se manifesta por meio de sugestões ou orientações; e há ainda situações em que se faz essencial a consulta aos colaboradores antes da tomada de decisão. A utilização coerente e estratégica desses diferentes estilos é amplamente observada na prática organizacional. No entanto, o principal desafio reside em discernir qual estilo é mais apropriado para cada cenário, considerando as variáveis envolvidas, como o ambiente, os objetivos e o perfil dos indivíduos.

Esse fato ressalta a importância de o líder agir com intencionalidade e responsabilidade em sua comunicação, já que suas atitudes podem influenciar diretamente o comportamento, o desempenho e a motivação da equipe. Além disso, a forma como um líder se expressa, tanto verbal quanto não verbal, contribui para criar um ambiente organizacional alinhado e positivo, onde os colaboradores se sentem valorizados e engajados.



Os autores James M. Kouzes; Barry Z. Posner (2021) relatam que “A liderança é um relacionamento entre aqueles que aspiram a liderar e os que escolhem segui-los. Você não tem um sem o outro. Para liderar de forma eficaz, você precisa apreciar plenamente a dinâmica fundamental do relacionamento seguidor-líder.”

Dessa forma, percebe-se que o relacionamento entre líder e liderado é essencialmente construído por meio de uma comunicação aberta, respeitosa e alinhada. Quando essa troca ocorre de forma genuína, ambos passam a atuar como uma equipe integrada, com clareza sobre objetivos e responsabilidades. Essa sintonia favorece um ambiente em que as ideias fluem com mais facilidade, as metas se tornam mais alcançáveis e os resultados, mais expressivos. Assim, essa relação colaborativa contribui não apenas para o sucesso da organização, mas também para o fortalecimento da confiança, da motivação e do engajamento de todos os envolvidos.



3 METODOLOGIA

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa e exploratória, com ênfase na compreensão dos processos de comunicação organizacional e sua relação com o desempenho empresarial. Essa abordagem foi escolhida por possibilitar uma análise aprofundada dos aspectos subjetivos, sociais e comportamentais que envolvem o fenômeno estudado, permitindo a construção de interpretações mais amplas sobre as práticas de comunicação dentro das organizações.

O estudo foi estruturado com base em dois procedimentos metodológicos principais: a pesquisa bibliográfica e a aplicação de questionários estruturados.

A pesquisa bibliográfica consistiu na identificação, leitura, análise e interpretação de materiais previamente publicados que abordam temas relacionados à comunicação empresarial, cultura organizacional, desempenho corporativo, estratégias de gestão e comportamento organizacional. Os materiais selecionados incluíram livros, artigos científicos, dissertações, teses e relatórios técnicos, todos criteriosamente escolhidos com base em sua relevância temática, coerência com o objetivo da pesquisa e autoridade dos autores. O foco da revisão foi compreender como a comunicação influencia os processos internos e os resultados das organizações, contribuindo para o alinhamento estratégico, a motivação das equipes, a tomada de decisão e a eficiência operacional.

Para complementar a fundamentação teórica, foi desenvolvido um questionário estruturado, composto por perguntas objetivas de múltipla escolha e escala de avaliação. O objetivo desse instrumento foi levantar percepções, opiniões e práticas relacionadas à comunicação interna e externa nas organizações, bem como identificar possíveis impactos percebidos no desempenho empresarial. As perguntas foram organizadas de modo a abordar diferentes dimensões da comunicação organizacional, como clareza das informações, canais utilizados, frequência da comunicação, envolvimento dos colaboradores, feedback institucional, entre outros.

A coleta de dados foi realizada por meio de um formulário digital elaborado pelo autor dessa pesquisa e distribuído via WhatsApp em grupos



acadêmicos e profissionais vinculados à Universidade Evangélica de Goiás. Essa abordagem visou alcançar um público diversificado — incluindo estudantes, docentes e profissionais das áreas de administração, comunicação e gestão —, a fim de ampliar a representatividade dos dados. A participação foi voluntária e anônima, em conformidade com os princípios éticos da pesquisa científica.

Os dados obtidos foram organizados e analisados por meio da análise de conteúdo, com o objetivo de identificar padrões de resposta, recorrência de termos, tendências e possíveis contradições. As informações foram agrupadas em categorias temáticas que dialogam com os eixos centrais da pesquisa: comunicação organizacional e desempenho empresarial. A análise buscou correlacionar os dados empíricos com os conceitos teóricos previamente estudados, de modo a fornecer uma interpretação crítica e fundamentada sobre a influência da comunicação nos resultados organizacionais.

A combinação entre referencial teórico e dados empíricos proporcionou uma abordagem integrada e multidimensional do tema, permitindo reflexões consistentes sobre o papel estratégico da comunicação no contexto corporativo contemporâneo.

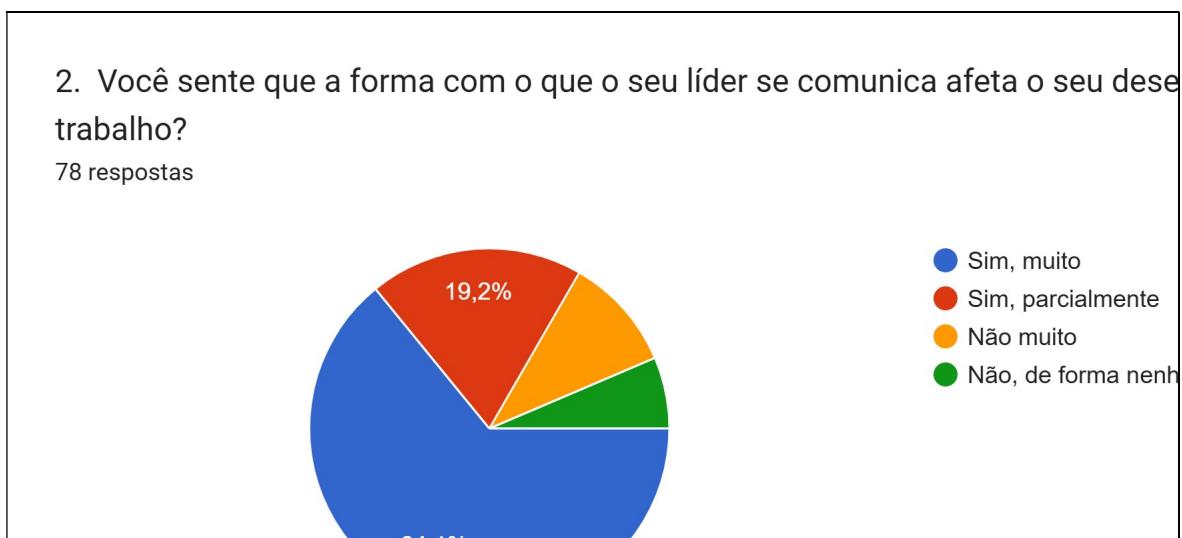


4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir da realização de uma pesquisa qualitativa com uma amostra composta por 78 participantes – principalmente acadêmicos do curso de Administração da Universidade Evangélica de Goiás e profissionais da área - foi possível identificar percepções e experiências relevantes sobre a influência da comunicação organizacional e da liderança no desempenho dos colaboradores e nos resultados empresariais. Nesta seção, os dados obtidos serão discutidos à luz do referencial teórico apresentado, com o objetivo de compreender como os fluxos comunicacionais e os estilos de liderança impactam o ambiente de trabalho, o engajamento das equipes e os indicadores organizacionais. Além disso, busca-se refletir sobre os principais desafios enfrentados pelas organizações na construção de uma comunicação eficaz e no desenvolvimento de lideranças alinhadas às estratégias institucionais.

O primeiro aspecto analisado refere-se à percepção dos colaboradores sobre a forma como a comunicação exercida por seus líderes influencia diretamente seu desempenho no ambiente organizacional. Essa análise busca compreender de que maneira o estilo comunicacional da liderança impacta a motivação, o alinhamento de tarefas e a produtividade individual e coletiva no contexto corporativo.

Figura 01 – Reflexo entre a comunicação do líder e desempenho do colaborador.





FONTE: AUTOR

Com base nas informações obtidas por meio dessa questão, observa-se que, entre os 78 participantes da pesquisa, a maioria (64,1%) afirmou que a forma como a comunicação ocorre entre eles e sua liderança impacta significativamente seu desempenho no ambiente organizacional. Esse resultado evidencia a percepção de que um processo comunicacional claro, objetivo e alinhado por parte da liderança contribui diretamente para o engajamento e a produtividade dos colaboradores, reforçando a importância da comunicação para fortalecimento da empresa enquanto organização e do seu uso como ferramenta estratégica de gestão de pessoas. Essa constatação dialoga com a afirmação de Chiavenato (2020), ao destacar que:

“as pessoas passam parte de suas vidas em um local de trabalho que constitui o seu costumeiro habitat. O ambiente de trabalho se caracteriza por condições físicas e materiais e por condições psicológicas e sociais que influenciam poderosamente as pessoas.”

Nesse contexto, a forma como a liderança se comunica exerce um papel crucial na maneira como os indivíduos se sentem, se comportam e desempenham suas funções dentro das organizações. Isso se deve ao fato de que os líderes, além de exercerem influência direta sobre os colaboradores na busca pelos objetivos institucionais, também possuem a capacidade de regular o ambiente organizacional, promovendo ajustes conforme as necessidades emergentes. Ao equilibrar os interesses da equipe com as metas da instituição, a liderança contribui significativamente para a obtenção de resultados satisfatórios e um ambiente mais equilibrado, gerando assim maior desempenho.

Portanto, ao citar desempenho organizacional, referimo-nos, de forma mais ampla, à capacidade da organização de implementar, com eficácia e eficiência, as estratégias previamente estabelecidas em seu nível estratégico. Essa capacidade representa a concretização dos objetivos institucionais por meio



da execução de ações alinhadas à visão, missão e metas da organização. Nessa perspectiva, destaca-se o papel do líder como agente central desse processo, uma vez que é por meio de sua atuação — especialmente por meio de uma comunicação clara, assertiva e orientada aos propósitos organizacionais — que se viabiliza a implementação efetiva das diretrizes estratégicas. É nesse sentido que Chiavenato (2020) destaca a gestão de desempenho:

“É o momento em que tudo o que foi planejado e organizado é dirigido, liderado e posto em prática pela ação conjunta de todos os órgãos, equipes e colaboradores para o alcance dos objetivos do negócio. É o ponto em que as lideranças decidem e agem no sentido de fazer com que as coisas aconteçam por intermédio dos colaboradores, de acordo com o que foi planejado e organizado.”

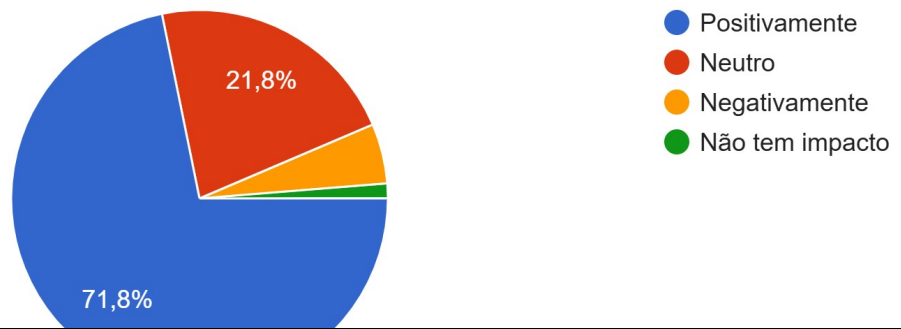
Ao analisar o contexto organizacional sob essa ótica, torna-se evidente que a comunicação ocupa uma posição estratégica e atua como fator decisivo para o alcance do desempenho esperado. A interação entre líderes e suas equipes viabiliza etapas fundamentais, como o planejamento, a estruturação e a execução das tarefas, conforme mencionado anteriormente. Esses processos são profundamente influenciados pela qualidade da comunicação interna, que impacta diretamente tanto o rendimento individual quanto os resultados coletivos. Essa influência é ilustrada no gráfico a seguir: entre os 78 participantes da pesquisa, 71,8% indicaram que a comunicação contribui positivamente para sua capacidade de cumprir metas e prazos:

Figura 02 - Impacto da comunicação do líder na capacidade de atingir metas



prazos.

5. Como a comunicação do líder impacta sua capacidade de atingir metas e prazos?
78 respostas



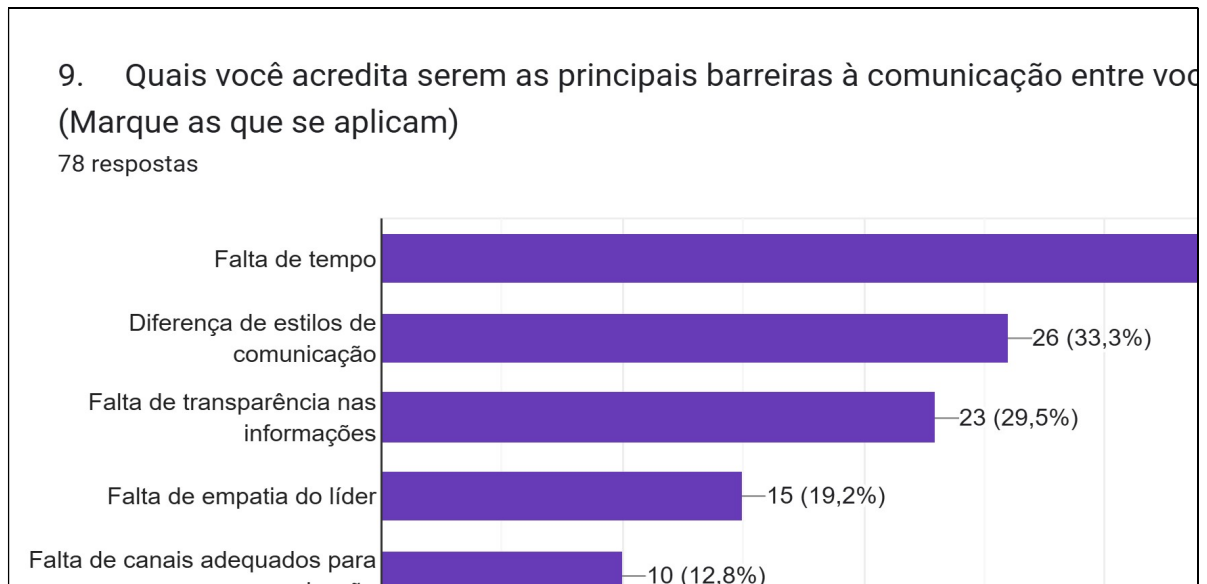
FONTE: AUTOR

Nesse sentido, evidencia-se de forma clara o papel do líder nos processos que envolvem suas equipes. Ao se analisar a atuação da liderança no contexto da gestão orientada para o desempenho, Chiavenato (2020) destaca:

“ [...] dinamiza e energiza o desempenho de talentos e equipes, envolvendo apoio e orientação do líder, treinamento, capacitação, feedback contínuo e intensivo, motivação, incentivo, entusiasmo, reconhecimento e muitas recompensas pelo caminho.”

No entanto, não se trata apenas de aplicar uma comunicação eficaz e aguardar os resultados. Embora a comunicação seja um componente essencial, sua efetividade no ambiente corporativo está sujeita a diversos desafios. Na prática, existem inúmeras barreiras que podem comprometer o fluxo comunicativo, gerando ruídos, distorções de mensagem e, consequentemente, impactando negativamente o desempenho organizacional como um todo, o que foi analisado no seguinte gráfico de respostas da pesquisa coletada:

Figura 03 – Barreiras à comunicação entre líder e colaborador.



FONTE: AUTOR.

Segundo França (2013), “os gerentes que conhecem a tarefa a ser cumprida, mas também são sensíveis às necessidades e aos sentimentos dos colaboradores, conseguem realizar mais do que aqueles que estejam apenas interessados na consecução de resultados”. Essa observação fornece uma base importante para a análise das respostas coletadas neste estudo. Ao investigar as barreiras que dificultam uma comunicação eficaz entre líderes e colaboradores, observa-se que muitas delas estão relacionadas à maneira como os líderes percebem o papel da comunicação no alcance dos objetivos organizacionais.

Com frequência, líderes demonstram um envolvimento intenso com os resultados finais dos processos, o que acaba gerando sobrecarga e falta de tempo para interações mais humanas e estratégicas com suas equipes. Esse comportamento contribui para o afastamento de um modelo ideal de comunicação, como evidenciado por 50% dos participantes da pesquisa, que apontaram a ausência de diálogo eficiente como um dos principais entraves para o bom desempenho no ambiente de trabalho.

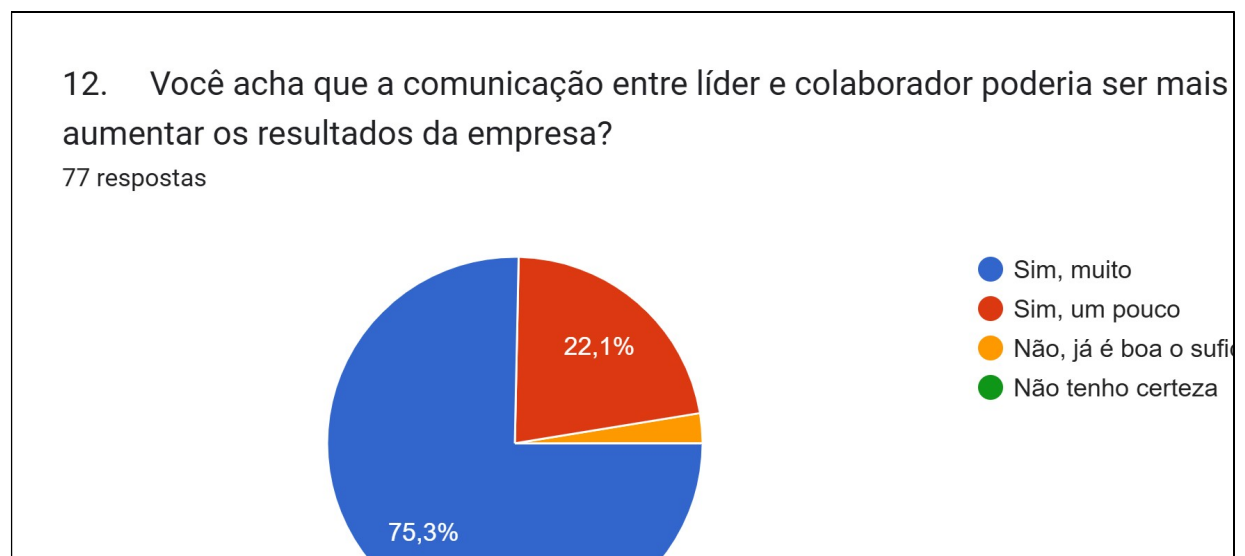
Esse cenário também se evidencia nas distintas formas de comunicação adotadas pelos líderes, conforme apontado por 33,3% dos respondentes. Em



muitos casos, o gestor não conhece suficientemente bem sua equipe para identificar a maneira mais eficaz de transmitir informações, tampouco compreende como essas mensagens são interpretadas pelos colaboradores. Essa falta de sensibilidade e de adaptação ao perfil da equipe pode gerar ruídos comunicacionais, afetando negativamente o clima organizacional e comprometendo a produtividade.

Nesse contexto, França (2013) enfatiza que “o gerente precisa ter consciência da impressão que realmente causa nos subordinados, nos colegas de mesmo nível e nos superiores, por que ele os afeta dessa maneira e quais são alguns dos motivos que o levam a tratá-los da forma como o faz”. Essa reflexão destaca a importância da autopercepção e da empatia no exercício da liderança — aspectos que também foram apontados como barreiras por 19,2% dos colaboradores participantes da pesquisa. Tais competências são fundamentais para uma comunicação não apenas eficiente, mas também humanizada e alinhada aos objetivos coletivos da organização.

Figura 04 – Comunicação e estratégia em resultados empresariais.



FONTE: AUTOR

A partir da análise dos dados coletados, evidencia-se que a comunicação constitui uma prática organizacional altamente estratégica, com influência direta sobre o desempenho dos colaboradores. Os resultados da pesquisa reforçam



essa percepção: entre os 77 participantes, 75,3% afirmaram que a comunicação entre líderes e subordinados poderia ser melhor utilizada de forma estratégica, com o objetivo de potencializar os resultados das organizações em que atuam. Esse dado destaca a importância de um investimento mais estruturado no desenvolvimento das competências comunicacionais das lideranças, considerando a comunicação não apenas como um meio de transmitir informações, mas como uma ferramenta essencial de alinhamento, engajamento e alcance de objetivos corporativos.

Essa perspectiva é corroborada por França (2013), ao afirmar que “o gerente precisa aprender a aprender. Precisa aprender a conviver com o novo e com a mudança, com o transitório e com o que deve ser permanente, assumindo o seu papel de educador como uma estratégia mais adequada de obter resultados.” A citação reforça a necessidade de líderes mais adaptáveis, conscientes do seu papel formativo e dispostos a utilizar a comunicação como ponte entre pessoas, propósitos e resultados organizacionais sustentáveis.



5 CONCLUSÃO

As análises desenvolvidas ao longo deste estudo permitiram alcançar o objetivo proposto, ao evidenciar que a comunicação organizacional e a liderança não se limitam a funções operacionais, mas constituem pilares estratégicos para o sucesso e a sustentabilidade das organizações. Verificou-se que a forma com que os líderes se comunicam com suas equipes impacta diretamente aspectos fundamentais do comportamento organizacional, como o engajamento, a motivação, a produtividade e o sentimento de pertencimento dos colaboradores.

Observa-se que líderes que adotam uma postura baseada na transparência, na escuta ativa e na empatia constroem ambientes mais colaborativos, inovadores e resilientes. Esses ambientes favorecem não apenas o alcance de metas institucionais, mas também a formação de vínculos interpessoais saudáveis e produtivos. A comunicação eficaz, por sua vez, cumpre um papel central na mediação de conflitos, no alinhamento de objetivos estratégicos e na aceleração de processos decisórios, refletindo positivamente na performance organizacional como um todo.

Os dados obtidos neste estudo revelam, inclusive, uma percepção recorrente entre os participantes sobre a subutilização da comunicação como ferramenta estratégica de liderança, apontando para a urgência de uma reestruturação nas práticas comunicacionais adotadas em muitas organizações. Nesse sentido, torna-se evidente a necessidade de investir no desenvolvimento de lideranças mais conscientes, preparadas não apenas tecnicamente, mas também emocional e relacionalmente, capazes de compreender e atuar sobre os múltiplos aspectos que envolvem a dinâmica humana no trabalho.

Portanto, integrar uma liderança sólida a uma comunicação organizacional eficiente não deve ser visto como um diferencial competitivo, mas como uma condição essencial para a construção de equipes de alta performance e para o alcance de resultados empresariais consistentes, éticos e sustentáveis em um cenário corporativo cada vez mais complexo e desafiador.



6 REFERÊNCIAS

BRILLO, João; BOONSTRA, Jaap. Liderança e Cultura Organizacional para Inovação. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2019. E-book. p.83. ISBN 9788553131594.

Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788553131594/>. Acesso

em: 06 dez. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos Novos Tempos - Os Novos Horizontes em Administração . 4.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020. E-book. pág.232.

ISBN 9788597025729. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597025729/>. Acesso

em: 27 maio. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração - Edição Compacta. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. p.85. ISBN 9788597027525. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597027525/>. Acesso

em: 23 mai. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração - Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações. 10. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020. E-book. p.95. ISBN 9788597024234. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597024234/>. Acesso

em: 23 mai. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020. E-book. p.169. ISBN 9788597024074. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597024074/>. Acesso

em: 27 mai. 2025.



CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando com as Pessoas: Transformando o Executivo em um Excelente Líder de Talentos. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023. E-book. p.118. ISBN 9786559773855. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559773855/>. Acesso em: 08 mai. 2025.

DICIONÁRIO ONLINE DE PORTUGUÊS. Líder. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/lider/>. Acesso em: 28 out. 2024.

DUARTE, Jorge; MONTEIRO, Graça França. Potencializando a comunicação nas organizações. 2009. Universidade Católica de Brasília, Embrapa, Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República; Embrapa, Instituto de Educação Superior de Brasília. Disponível em: <https://abcpublica.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Potencializando-a-Comunicac%C3%A3o-nas-organiza%C3%A7%C3%B5es.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2025.

FRANÇA, Ana S. Comunicação Empresarial. Rio de Janeiro: Atlas, 2013. E-book. p.44. ISBN 9788522484157. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522484157/>. Acesso em: 07 dez. 2024.

FIORELLI, José O. Psicologia para Administradores - Razão e Emoção no Comportamento Organizacional. 10. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2018. E-book. p.181. ISBN 9788597016116. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597016116/>. Acesso em: 07 mai. 2025.

GODOY, Leny Kyrillos, Carlos Alberto Sardenberg, C. Comunicação e Liderança - Vol.2. São Paulo: Editora Contexto, 2024. E-book. p.8. ISBN 9786555413915. Disponível em:



<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555413915/>. Acesso em: 05 mai. 2025.

KUNSCH, Margarida Maria K. Comunicação Organizacional Vol.2. Rio de Janeiro: Saraiva, 2012. E-book. p.CCCXLVIII. ISBN 9788502109261. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502109261/>. Acesso em: 07 mai. 2025.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. O desafio da liderança: como fazer acontecer em sua empresa. 6th ed. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2021. E-book. p.44. ISBN 9786555200492. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555200492/>. Acesso em: 28 out. 2024.

MATOS, Gustavo Gomes de. Comunicação Empresarial sem Complicação: Como Facilitar a Comunicação na Empresa, pela Via da Cultura e do Diálogo. 3rd ed. Barueri: Manole, 2014. E-book. p.32. ISBN 9788520450130. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788520450130/>. Acesso em: 27 out. 2024.

PENTEADO, J. R W. A Técnica da Comunicação Humana. 14th ed. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2012. E-book. p.3. ISBN 9788522112708. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522112708/>. Acesso em: 27 out. 2024.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert M. A nova administração. 2. ed. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2020. E-book. p.182. ISBN 9788571441170. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788571441170/>. Acesso em: 15 dez. 2024.



SERASA EXPERIAN. Tipos de liderança. Disponível em:
<https://www.serasaexperian.com.br/carreiras/blog-carreiras/tipos-de-lideranca/>.

Acesso em: 08 dez. 2024.

ULRICH, David; SMALLWOOD, Norma. Sustentabilidade da Liderança . Rio de Janeiro: Editora Alta Livros, 2019. E-book. pág.4. ISBN 9786555200157.

Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555200157/>. Acesso em: 29 de maio. 2025.

ANEXO

QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DE DESENVOLVIMENTO DE ARTIGO – THAIS XAVIER DA SILVA

1. Como você avalia a comunicação da sua liderança?
☐ Nada clara
☐ Pouco clara
☐ Moderadamente clara
☐ Clara
☐ Muito clara

2. Você sente que a forma com o que o seu líder se comunica afeta o seu desempenho no trabalho?
☐ Não, de forma nenhuma
☐ Não muito
☐ Sim, parcialmente
☐ Sim, muito

3. O líder fornece feedbacks de maneira constante e construtiva para melhorar seu desempenho?



- ☐ Nunca
 - ☐ Ocasionalmente
 - ☐ Frequentemente
 - ☐ Sempre
4. A comunicação do líder contribui para a sua compreensão do papel que você desempenha na equipe?
- ☐ Nada
 - ☐ Pouco
 - ☐ Parcialmente
 - ☐ Totalmente
5. Como a comunicação do líder impacta sua capacidade de atingir metas e prazos?
- ☐ Não tem impacto
 - ☐ Negativamente
 - ☐ Neutro
 - ☐ Positivamente
6. Existe uma comunicação clara e aberta entre você e seu líder?
- ☐ Nunca
 - ☐ Raramente
 - ☐ Às vezes
 - ☐ Sim, sempre
7. O líder se comunica de forma acessível, mesmo quando há informações difíceis de compartilhar?
- ☐ Não, nunca



- ☐ Às vezes
☐ Na maioria das vezes
☐ Sim, sempre
8. Você sente que o líder é receptivo ao feedback dos colaboradores?
☐ Não, nunca
☐ Raramente
☐ Às vezes
☐ Sim, sempre
9. Quais você acredita serem as principais barreiras à comunicação entre você e seu líder?
☐ Falta de tempo
☐ Diferença de estilos de comunicação
☐ Falta de transparência nas informações
☐ Falta de empatia do líder
☐ Falta de canais adequados para comunicação
10. Você acha que a falta de comunicação adequada com o líder afeta negativamente o seu desempenho?
☐ Não, não afeta
☐ Não tenho certeza
☐ Sim, mas não de forma significativa
☐ Sim, de forma significativa
11. Você sente que a comunicação do líder melhora sua produtividade?
☐ Não, atrapalha
☐ Não afeta
☐ Sim, um pouco



☐ Sim, muito

12. Você acha que a comunicação entre líder e colaborador poderia ser mais estratégica para aumentar os resultados da empresa?

- ☐ Não tenho certeza
- ☐ Não, já é boa o suficiente
- ☐ Sim, um pouco
- ☐ Sim, muito