

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ADRIANNE JENNIFER BARBOSA COSTA¹

CAMILA VITÓRIA DE BARROS CRUZ²

ORLANDO MARCOS CORREIA DE OLIVEIRA JÚNIOR³

**IMPACTO DA LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO NA
PRODUTIVIDADE ORGANIZACIONAL**

RECIFE

2025

ADRIANNE JENNIFER BARBOSA COSTA¹

CAMILA VITÓRIA DE BARROS CRUZ²

ORLANDO MARCOS CORREIA DE OLIVEIRA JÚNIOR³

IMPACTO DA LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO NA PRODUTIVIDADE ORGANIZACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado ao Centro Universitário Brasileiro
- UNIBRA, como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel(a) em
Administração de Empresas.

Professor Orientador: Dr. Jadson Freire Silva

RECIFE

2025

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Laís Cardoso, CRB-4/PE-1753/P.

C837i Costa, Adrianne Jennifer Barbosa.
Impacto da liderança e comunicação na produtividade
organizacional / Adrianne Jennifer Barbosa Costa, Camila Vitória de
Barros Cruz, Orlando Marcos Correio de Oliveira Júnior. - Recife:
Edição do autor, 2025.
44 p. : il. color.

Orientador(a): Dr. Jadson Freire da Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro
Universitário Brasileiro – Unibra. Bacharelado em Administração,
2025.
Inclui Bibliografia.

1. Liderança. 2. Comunicação organizacional. 3. Clima
operacional. 4. Produtividade. 5. Gestão de pessoas. I. Cruz, Camila
Vitória de Barros. II. Oliveira Júnior, Orlando Marcos Correio de. III.
Centro Universitário Brasileiro - Unibra. IV. Título.

CDU: 658

ADRIANNE JENNIFER BARBOSA COSTA¹
CAMILA VITÓRIA DE BARROS CRUZ²
ORLANDO MARCOS CORREIA DE OLIVEIRA JÚNIOR³

IMPACTO DA LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO NA PRODUTIVIDADE ORGANIZACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado ao Centro Universitário Brasileiro -
UNIBRA, como requisito parcial para obtenção
do título de Bacharel(a) em Administração de
Empresas.

Prof. Dr. Jadson Freire da Silva (Orientador)
Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA)

Prof.^a. Dr^a Bruno Melo Moura
Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA)

. Prof. Dr^a. Paulo Ícaro de Sales Freitas
Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA)

Recife, ____ de _____ 2025.

NOTA: _____

“Todos os nossos sonhos podem se tornar realidade se tivermos a coragem de
perseguir-los”.

(Walt Disney)

"Criar sua realidade, o que deseja viver"

Natiruts (Tudo vai dar certo)

AGRADECIMENTOS

A conclusão deste Trabalho de Conclusão de Curso representa muito mais do que uma meta acadêmica alcançada. É a materialização de sonhos, da superação de obstáculos e do apoio essencial de pessoas que estiveram conosco ao longo dessa jornada. Cada um de nós viveu essa caminhada de forma única, e, por isso, deixamos aqui nossos agradecimentos individuais, com gratidão profunda e sincera.

Este trabalho representa mais do que uma conquista acadêmica — é a prova de que, mesmo diante dos desafios mais difíceis, é possível vencer quando se tem amor, apoio e fé.

Agradeço ao meu marido, Luciano Ferreira, que esteve ao meu lado em todos os momentos, sendo meu maior incentivador. À minha mãe, Josenice, por ser minha base, minha força e o maior exemplo de coragem que eu poderia ter.

Às amigas Karina e Camilla, que com cada palavra de apoio me lembraram que eu não estava sozinha. Ao nosso orientador, professor Jadson, minha gratidão pela paciência, pela orientação e por acreditar em mim, mesmo quando eu duvidei da minha própria capacidade. Cada página deste TCC carrega um pedaço da minha história, marcada por lutas, resiliência e, acima de tudo, superação. Obrigada, de coração, a todos vocês.

Adrianne Jennifer Barbosa Costa

Meus agradecimentos começam por quem sempre foi minha base em todos os sentidos: minha mãe, Edilene — minha rainha, minha deusa, meu alicerce emocional (e psicológico). Obrigada por acreditar em mim até quando eu mesma não acreditava. Ao meu pai, que sempre esteve presente, firme, me apoiando e confiando mais do que eu em mim mesma, minha eterna gratidão.

Ao professor Jadson, agradeço imensamente pela paciência, pela atenção e por não desistir da gente. Deu trabalho? Deu. Mas no fim, deu certo! Sou grata também a quem dividiu os bastidores dos meus surtos e crises durante essa fase: Ana, Tâmara, Gabriel, Vanessa, Emanuella, Renatinha... obrigada por ouvirem meus desabafos, aguentarem minhas reclamações infinitas e me darem força nos dias mais difíceis. Em especial à Renatinha, por me escutar chorando e sempre me lembrar: “Vai dar certo, mulher. Calma, fica tranquila”.

Ao meu grupo, Adrianne e Orlando, minha gratidão mais sincera. A gente brigou, surtou, riu, chorou e riu chorando — mas seguimos juntos. E sempre havia alguém pra acalmar o outro... só pra se estressar de novo depois. Mas cada momento valeu a pena. Obrigada pelos conselhos, pelos abraços, pelas risadas no meio do caos e por simplesmente estarem comigo. Sem vocês, o caminho teria sido muito mais difícil. Gratidão!

Camila Vitória De Barros Cruz

Agradeço primeiramente a Deus, por me dar forças nos momentos difíceis e por iluminar meu caminho até aqui.

Dedico este trabalho, com todo o meu amor e gratidão, à minha mãe, Maria Cristina. Mãe, você foi minha base, meu alicerce e a maior inspiração da minha vida. Sua dedicação, carinho e sacrifício foram essenciais para que eu pudesse chegar até aqui. Obrigado por ser o exemplo de coragem que me guiou e a razão pela qual nunca desisti dos meus sonhos.

A cada pessoa que torceu por mim, ofereceu uma palavra de apoio ou estendeu a mão nos momentos em que mais precisei, o meu muito obrigado. Esta conquista também é de vocês.

Orlando Marcos Correia De Oliveira Júnior

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a influência da liderança e da comunicação no clima operacional e na produtividade organizacional, propondo estratégias para a melhoria desses aspectos. A partir de uma revisão bibliográfica, foram identificados os principais fatores que impactam o clima organizacional, bem como o papel da liderança e da comunicação interna na motivação e no desempenho dos colaboradores. Os resultados apontam que estilos de liderança transformacional e práticas comunicativas claras e transparentes contribuem significativamente para ambientes de trabalho mais produtivos e colaborativos. Verificou-se também que líderes que promovem a confiança e a assertividade comunicacional tendem a gerar maior engajamento e satisfação entre as equipes. Apesar da relevância dos achados, a pesquisa apresenta limitações quanto à ausência de dados empíricos e à diversidade de contextos analisados. Recomenda-se, portanto, que estudos futuros incluam pesquisas de campo e abordagens mais específicas por setor, a fim de aprofundar a compreensão da relação entre liderança, comunicação e desempenho organizacional.

Palavras-chave: Liderança. Comunicação organizacional. Clima operacional. Produtividade. Gestão de pessoas.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of leadership and communication on the operational climate and organizational productivity, proposing strategies to improve these aspects. Based on a bibliographic review, the main factors affecting organizational climate were identified, as well as the role of leadership and internal communication in employee motivation and performance. The findings indicate that transformational leadership styles and clear, transparent communication practices significantly contribute to more productive and collaborative work environments. It was also found that leaders who promote trust and assertive communication tend to generate greater engagement and satisfaction among their teams. Despite the relevance of the findings, the research presents limitations regarding the absence of empirical data and the diversity of organizational contexts analyzed. Therefore, future studies are recommended to include field research and more specific approaches by sector, in order to deepen the understanding of the relationship between leadership, communication, and organizational performance.

Keywords: Leadership. Organizational communication. Operational climate. Productivity. People management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Quadro-resumo dos critérios de inclusão e exclusão	24
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Resultados da pesquisa frente a análise executada na metodologia ... 26

LISTA DE ABREVIações E SIGLAS

CAPES Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

COVID Doença causada pelo coronavírus SARS-CoV-2

SciELO Scientific Electronic Library Online

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	A liderança no contexto organizacional	15
2.2	A comunicação no ambiente organizacional	17
2.3	Relação entre liderança, comunicação e clima organizacional	19
2.4	Impacto da liderança e comunicação na produtividade organizacional	21
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	23
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	26
4.1	Liderança e seus Efeitos no Clima Organizacional.....	30
4.2	Clima Organizacional como Elemento de Desempenho.....	33
4.3	Comunicação Interna: Transparência e Engajamento	35
4.4	Integração entre Liderança e Comunicação na Construção de Ambientes Positivos	38
5	CONCLUSÃO.....	42
	REFERÊNCIAS.....	43

1 INTRODUÇÃO

A dinâmica das organizações contemporâneas exige um constante aprimoramento dos seus processos internos, a fim de garantir um ambiente de trabalho produtivo e motivador. Nesse cenário, o clima organizacional se configura como um dos principais fatores que influencia o desempenho de uma empresa, sendo diretamente impactado pela liderança e pela comunicação eficaz. Esses dois elementos não apenas definem a qualidade das interações dentro das equipes, mas também afetam a motivação, o engajamento e, conseqüentemente, a produtividade dos colaboradores¹.

Assim, é de suma importância a liderança na criação de um ambiente de confiança, no qual os membros da equipe se sentem valorizados e motivados a atingir os objetivos organizacionais². A liderança, portanto, assume um papel estratégico na gestão de pessoas, sendo capaz de direcionar comportamentos e promover um clima organizacional positivo³. A comunicação eficaz, por sua vez, é vista como a base para o entendimento mútuo, a transparência nas relações e a cooperação entre os membros da organização. A comunicação inadequada, por outro lado, pode gerar conflitos, mal-entendidos e um ambiente de trabalho disfuncional⁴.

O tema escolhido justifica-se pela crescente necessidade de as organizações aprimorarem seu clima operacional para enfrentar os desafios do mercado competitivo atual. A liderança e a comunicação eficaz são fatores chave para criar um ambiente de trabalho saudável, onde os colaboradores se sintam comprometidos com os objetivos da empresa⁵. Embora a importância desses elementos seja amplamente reconhecida na literatura, muitos gestores ainda encontram dificuldades em aplicá-los de forma eficaz no cotidiano organizacional⁶. Assim, este estudo visa preencher essa lacuna, oferecendo uma análise detalhada das práticas de liderança e comunicação que contribuem para um clima organizacional positivo e, conseqüentemente, para o aumento da produtividade.

Pesquisas recentes demonstram a relevância das práticas de gestão interna, da liderança e da comunicação para o desempenho organizacional. Rodrigues & Souza Júnior¹ evidenciaram que ações de endomarketing em empresas varejistas de móveis e eletrodomésticos aprimoram significativamente

a percepção de valor dos funcionários, refletindo em maior engajamento. Barbosa *et al.*² mostraram que a gestão estratégica de pessoas alinha objetivos organizacionais e individuais, potencializando a satisfação no trabalho.

Goulart³ apontou que a segurança psicológica, promovida por estilos de liderança adequados em equipes remotas, reduz o medo e aumenta a colaboração. Freitas⁴ identificou forte correlação entre liderança transformacional, clima organizacional positivo e melhor desempenho de servidores acadêmicos. Silva & Oliveira⁵ destacaram que um ambiente organizacional favorável, aliado a uma gestão de benefícios eficaz, eleva a motivação dos colaboradores. Por fim, Oliveira & Carvalhaes⁶ demonstraram que sistemas de informação integrados à gestão de estoque, quando bem comunicados e liderados, otimizam processos operacionais e contribuem para o aumento da produtividade. Esses achados ressaltam não apenas a relevância teórica, mas também a aplicabilidade prática da liderança e da comunicação no fortalecimento do clima operacional e nos resultados organizacionais.

O objetivo principal deste trabalho é analisar a influência da liderança e da comunicação no clima operacional e na produtividade organizacional, propondo estratégias para melhorar esses aspectos e gerar resultados mais eficazes. Para alcançar esse objetivo, foram definidos objetivos específicos que incluem a identificação dos principais fatores que influenciam o clima operacional, a avaliação do impacto da comunicação e da liderança na motivação e desempenho dos colaboradores, e a análise de práticas recomendadas para otimizar esses fatores, a fim de prevenir problemas que possam afetar o desempenho organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A liderança no contexto organizacional

A liderança é um dos fatores mais cruciais para o sucesso de uma organização. Ao longo das décadas, diversas teorias e abordagens surgiram para entender o papel que os líderes desempenham no desenvolvimento e crescimento das empresas⁷. A liderança não apenas afeta as relações interpessoais dentro das equipes, mas também influencia diretamente a cultura organizacional, a motivação dos colaboradores e o desempenho geral da organização⁸.

Uma das primeiras teorias a surgir sobre liderança foi a teoria dos traços, que sugeria que líderes eficazes possuíam características inatas, como inteligência, confiança e capacidade de decisão, que os tornavam naturalmente aptos a exercer a função de liderança⁹. Segundo essa abordagem, líderes não poderiam ser formados, mas apenas identificados, já que acreditava-se que certos traços de personalidade eram determinantes para o sucesso na liderança. No entanto, essa perspectiva foi progressivamente questionada à medida que ficou claro que, embora características pessoais possam ser influentes, a liderança também envolve habilidades e comportamentos que podem ser aprendidos e aprimorados¹⁰.

Com o tempo, essa visão sobre a liderança foi ampliada, e surgiram novas teorias que tratam a liderança como uma competência adquirida, e não como um atributo inato. A teoria comportamental, destaca que a liderança eficaz depende de um conjunto de ações e comportamentos que os líderes adotam. Esses pesquisadores identificaram diferentes estilos de liderança, como o autoritário, o democrático e o laissez-faire, e apontaram que as escolhas comportamentais dos líderes têm um impacto direto nas relações dentro da organização e na motivação dos funcionários. De acordo com essa teoria, os líderes podem ser treinados para adotar comportamentos mais eficazes e gerar resultados positivos em suas equipes¹¹.

Entretanto, a teoria que ganhou maior relevância nas últimas décadas é a teoria da liderança transformacional. Diferente das abordagens anteriores, a liderança transformacional se concentra em líderes que, mais do que

simplesmente gerenciar ou supervisionar, inspiram seus colaboradores a atingir seu pleno potencial e a se comprometer profundamente com os objetivos da organização¹².

Esse modelo de liderança é caracterizado pela capacidade do líder de criar uma visão compartilhada e motivadora, estabelecer altos padrões de desempenho e cultivar um ambiente de trabalho no qual os colaboradores se sintam valorizados e desafiados a crescer tanto pessoal quanto profissionalmente¹³.

Os líderes transformacionais buscam ir além das necessidades imediatas da organização, promovendo mudanças significativas e duradouras no comportamento e na mentalidade de seus liderados¹⁴. Eles incentivam a inovação e a criatividade, ajudam os colaboradores a perceberem o impacto de seu trabalho e os envolvem ativamente no processo decisório¹⁵. Essa forma de liderança é fortemente ligada à criação de um clima organizacional positivo, onde a confiança, o respeito e o comprometimento são fundamentais para o desenvolvimento contínuo da equipe.

Quando bem executada, a liderança transformacional pode promover um ambiente colaborativo, no qual os funcionários se sentem mais motivados e engajados, o que resulta em uma melhoria na produtividade e na satisfação no trabalho¹³.

Além disso, a liderança transformacional está intimamente relacionada ao conceito de "empoderamento", no qual os líderes buscam dar mais autonomia aos membros da equipe, permitindo-lhes tomar decisões e desenvolver suas habilidades de forma mais independente. Esse estilo de liderança também promove o reconhecimento das conquistas individuais e coletivas, criando um ambiente onde os colaboradores se sentem realizados e mais dispostos a se dedicar à realização dos objetivos da organização^{13,16,17}

A importância da liderança transformacional no contexto organizacional é evidenciada por uma série de estudos que demonstram que líderes transformacionais têm um impacto positivo em diversos aspectos das organizações, como a motivação dos funcionários, a redução do turnover, o aumento da satisfação no trabalho e, principalmente, a elevação da produtividade. Esse tipo de liderança também tem se mostrado eficaz na adaptação das organizações a contextos de mudanças e incertezas, já que líderes

transformacionais são capazes de inspirar e mobilizar suas equipes para enfrentar desafios e buscar novas soluções^{13,16,17}.

A liderança transformacional, ao promover um ambiente de motivação, confiança e comprometimento, não se limita apenas à atuação direta sobre os colaboradores, mas também exerce grande influência sobre a forma como a comunicação ocorre dentro da organização. Afinal, para que os colaboradores se sintam engajados e alinhados com os objetivos da organização, é fundamental que haja uma comunicação clara, aberta e eficiente entre líderes e equipes. Assim, a liderança eficaz facilita o fluxo de informações e a troca de ideias, criando um ambiente no qual a comunicação não só flui de maneira mais eficiente, mas também se torna um meio de fortalecer o vínculo entre os membros da equipe^{13,16,17}.

Dessa forma, a liderança e a comunicação caminham juntas para a construção de um clima organizacional positivo, sendo ambas responsáveis pela criação de uma cultura de colaboração e produtividade, que são fundamentais para o sucesso organizacional^{13,16,17}. Neste sentido, a comunicação eficaz se torna um pilar essencial para sustentar os esforços de uma liderança transformacional, como será discutido no próximo tópico.

2.2 A comunicação no ambiente organizacional

A comunicação é um dos pilares essenciais para o funcionamento eficaz de qualquer organização. Em um ambiente corporativo, a maneira como as informações são compartilhadas, interpretadas e recebidas pode impactar diretamente a produtividade, a moral dos colaboradores e o alcance dos objetivos organizacionais. A comunicação eficaz ocorre quando as informações são transmitidas de forma clara, objetiva e eficiente, permitindo que todos os membros da organização compreendam suas responsabilidades, metas e a visão da empresa. A clareza na comunicação reduz a possibilidade de mal-entendidos e conflitos, promovendo um ambiente de trabalho mais harmonioso e colaborativo¹⁸.

Dentro das organizações, diferentes tipos de comunicação ocorrem e desempenham papéis complementares. A comunicação vertical, por exemplo, pode ocorrer de duas formas: ascendente, quando os colaboradores transmitem

informações, feedbacks ou relatórios para os superiores, e descendente, quando os líderes ou gestores passam informações ou instruções para suas equipes. Ambos os tipos de comunicação vertical são fundamentais para o alinhamento estratégico da organização. A comunicação ascendente oferece à liderança uma visão mais precisa das operações diárias e das percepções dos colaboradores, enquanto a comunicação descendente garante que todos os membros da organização compreendam os objetivos, as expectativas e as metas estabelecidas¹⁸.

Além da comunicação vertical, a comunicação horizontal também desempenha um papel vital dentro das organizações. Ela ocorre entre colegas de diferentes departamentos ou entre membros da mesma equipe, promovendo a troca de ideias, informações e experiências. Essa forma de comunicação é essencial para a colaboração e a inovação, pois permite que os membros compartilhem soluções para problemas, discutam projetos e alinhem suas atividades, independentemente de sua posição hierárquica. A comunicação horizontal não só facilita a resolução de questões cotidianas, mas também fortalece os laços entre os membros da organização, promovendo um espírito de equipe e cooperação¹⁸.

A teoria da comunicação organizacional acrescenta uma camada importante ao entendimento da comunicação nas organizações, argumentando que a comunicação não é um processo linear, mas sim uma troca contínua e interativa entre os indivíduos. Isso significa que a comunicação nas organizações envolve não apenas o envio e o recebimento de mensagens, mas também a interpretação e o feedback constante entre os envolvidos¹⁹. A mensagem transmitida por um líder, por exemplo, pode ser interpretada de maneiras diferentes por seus colaboradores, e é essencial que a comunicação seja ajustada conforme o contexto e o feedback recebido. Portanto, a comunicação é dinâmica e não deve ser encarada como uma via de mão única²⁰.

Uma comunicação eficaz, portanto, não se limita apenas à transmissão de informações, mas também envolve a criação de um ambiente no qual os membros da organização se sintam à vontade para expressar suas ideias, questionar decisões e dar feedbacks construtivos²¹. A transparência e a abertura são essenciais para evitar mal-entendidos e construir um ambiente de confiança, onde

os colaboradores sabem que suas vozes serão ouvidas e levadas em consideração. Isso, por sua vez, pode aumentar o engajamento dos colaboradores, reduzindo a resistência a mudanças e melhorando o desempenho individual e coletivo²⁰.

Ademais, a comunicação eficaz tem o poder de fortalecer o relacionamento entre líderes e suas equipes. Líderes que praticam uma comunicação clara e honesta são mais propensos a gerar confiança entre os colaboradores, criando um ambiente onde a colaboração é mais fácil e a produtividade tende a aumentar. O oposto também é verdadeiro: uma comunicação falha ou ambígua pode gerar confusão, desmotivação e até conflitos, prejudicando o clima organizacional e a eficácia das operações da empresa²⁰.

Assim, a comunicação eficaz, ao ser uma ferramenta essencial para o alinhamento e a colaboração dentro das organizações, também desempenha um papel crucial na construção e manutenção do clima organizacional. Ela influencia diretamente a forma como os membros da equipe percebem as lideranças e as dinâmicas internas, impactando, assim, a cultura da organização. A interação constante entre comunicação e clima organizacional sugere que a cultura da organização, moldada pela liderança e pela comunicação, reflete as crenças e valores compartilhados pelos colaboradores²². Essa relação entre comunicação, liderança e clima organizacional será aprofundada no próximo tópico, que explora como esses elementos se interconectam para promover um ambiente de trabalho produtivo e saudável.

2.3 Relação entre liderança, comunicação e clima organizacional

A interação entre liderança, comunicação e clima organizacional é um tema central nas discussões sobre a eficácia organizacional. A liderança desempenha um papel fundamental na construção e na manutenção do clima de trabalho, uma vez que é por meio dela que os valores, as crenças e as expectativas da organização são transmitidos aos colaboradores²³. A cultura organizacional, que representa o conjunto de normas e comportamentos compartilhados dentro de uma organização, é fortemente influenciada pela liderança. A maneira como os líderes se comunicam — seja por meio de discursos, feedbacks ou mesmo ações

— transmite não apenas informações, mas também a visão e os valores da empresa, moldando as atitudes e percepções dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho²².

A comunicação clara e aberta, quando praticada por líderes, tem o potencial de criar um clima organizacional positivo, no qual os membros da equipe se sentem confiantes, valorizados e motivados. Líderes que se comunicam de forma transparente e envolvente são capazes de fortalecer as relações interpessoais, fomentar a colaboração e aumentar a satisfação geral no trabalho²⁴. Esse tipo de comunicação promove um ambiente onde os colaboradores sentem que suas ideias são ouvidas, seus esforços reconhecidos e seu trabalho alinhado aos objetivos da organização, o que resulta em um clima mais harmonioso e produtivo²⁵.

Por outro lado, a comunicação falha ou a falta de transparência por parte dos líderes pode gerar um clima organizacional negativo, marcado pela desconfiança, falta de motivação e, muitas vezes, por uma queda na produtividade²⁶. Quando os líderes adotam um estilo autoritário ou se mostram ineficazes na comunicação de suas expectativas, isso pode criar um ambiente de insegurança, no qual os colaboradores se sentem desorientados ou não reconhecidos. Isso afeta a percepção do ambiente de trabalho e pode, a longo prazo, prejudicar o engajamento e o desempenho dos membros da organização²⁵.

Além disso, é importante observar que o clima organizacional é um reflexo contínuo das práticas de liderança e da comunicação que ocorrem no dia a dia. Ele pode ser tanto um reflexo das intenções dos líderes quanto um fator que influencia a forma como esses líderes se comunicam e interagem com suas equipes. O clima de trabalho positivo ou negativo gerado por essas interações não apenas afeta a produtividade, mas também a retenção de talentos e o desenvolvimento das competências individuais²⁷.

Essa relação entre liderança, comunicação e clima organizacional se traduz diretamente no comportamento e desempenho dos colaboradores, o que tem implicações diretas na produtividade da organização²⁷. Como será discutido no próximo tópico, a maneira como esses fatores se interconectam também é determinante para a performance geral da empresa, refletindo na motivação e no

comprometimento dos colaboradores, e, conseqüentemente, na produtividade organizacional.

2.4 Impacto da liderança e comunicação na produtividade organizacional

A produtividade organizacional não é um fator isolado, mas sim um reflexo direto de como o ambiente de trabalho é estruturado e gerido²⁸. A liderança e a comunicação eficaz desempenham papéis essenciais nesse processo, pois têm o poder de influenciar a motivação, o engajamento e a colaboração dos colaboradores, fatores que são decisivos para o desempenho das equipes e para o alcance das metas da organização.

Líderes que incentivam uma comunicação aberta, transparente e constante, por exemplo, criam um ambiente no qual os colaboradores se sentem mais seguros e preparados para desempenhar suas funções com mais eficácia. Quando as expectativas são claramente transmitidas e os objetivos são bem compreendidos, o foco dos colaboradores é direcionado para o atingimento de resultados, o que, por sua vez, impacta diretamente na produtividade²⁷.

A liderança transformacional é especialmente eficaz nesse contexto. Líderes transformacionais não apenas gerenciam tarefas, mas inspiram e motivam suas equipes a alcançar seu pleno potencial, o que se traduz em um desempenho superior²⁹. Esses líderes conseguem alinhar as necessidades individuais dos colaboradores aos objetivos da organização, criando um ambiente de trabalho mais engajado e proativo. Ao inspirar confiança e promover a autonomia, esses líderes incentivam a colaboração e a inovação, aspectos que, além de melhorar o clima organizacional, têm um impacto direto na eficiência e na qualidade do trabalho realizado pelas equipes³⁰.

A comunicação eficaz é outro fator determinante para o aumento da produtividade. Quando a comunicação dentro da organização é clara e fluida, os colaboradores sabem exatamente o que é esperado deles, quais são suas responsabilidades e como seus esforços contribuem para o sucesso global da empresa³¹. Isso diminui a margem de erro e o retrabalho, além de reduzir conflitos internos, pois todos estão alinhados quanto aos objetivos e aos processos. A

comunicação também facilita o feedback contínuo, o que permite aos colaboradores se ajustarem e melhorarem seu desempenho de forma contínua, aumentando assim sua eficiência e, conseqüentemente, a produtividade organizacional³².

Além disso, uma comunicação eficiente fomenta um ambiente de confiança e respeito mútuo, o que fortalece o relacionamento entre líderes e colaboradores e entre os próprios membros da equipe ³. Essa conexão cria um clima organizacional positivo, onde a motivação é mais alta, e os colaboradores se sentem mais comprometidos com os objetivos da organização. O impacto desse engajamento é evidente na forma como as equipes se dedicam a melhorar seus resultados, a compartilhar soluções criativas e a buscar maneiras de otimizar processos³².

Cabe por fim destacar que a relação entre liderança, comunicação e produtividade é intrínseca e interdependente. Líderes que praticam uma comunicação eficaz e inspiradora criam um ambiente no qual os colaboradores estão motivados e alinhados com os objetivos da organização. Isso resulta em um aumento da produtividade, à medida que as equipes são mais eficientes, colaborativas e inovadoras. O impacto dessas práticas no desempenho organizacional demonstra a importância de investir em lideranças qualificadas e em uma comunicação que seja transparente e contínua³⁴.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos são essenciais para garantir a transparência, a reprodutibilidade e a confiabilidade da pesquisa. No caso da pesquisa bibliográfica, os métodos adotados se dividem em três aspectos principais: procedimentos técnicos, abordagem metodológica e objetivos da investigação.

Esta pesquisa é de natureza bibliográfica, fundamentada na análise de publicações acadêmicas e científicas que abordam a temática da influência da liderança e da comunicação no clima organizacional e na produtividade empresarial. Segundo Gil³⁵, a pesquisa bibliográfica envolve o estudo aprofundado de materiais previamente publicados, como artigos científicos, livros e documentos acadêmicos, permitindo ao pesquisador ampliar a compreensão sobre determinado tema e oferecer novas interpretações.

Quanto à abordagem metodológica, esta investigação caracteriza-se como quali-quantitativa. Trata-se da combinação de aspectos qualitativos — voltados à análise de conteúdo, discursos e interpretações — e aspectos quantitativos — baseados em frequência de dados e incidência temática nos textos. Essa metodologia é amplamente utilizada nas Ciências Sociais Aplicadas por oferecer um olhar mais abrangente sobre os fenômenos estudados³⁵.

Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa é exploratória, pois busca aprofundar o conhecimento sobre as práticas de liderança e comunicação no ambiente organizacional, bem como sua relação com o clima interno e a produtividade. Segundo Gil³⁵, a pesquisa exploratória é ideal para proporcionar maior familiaridade com o problema e, por meio disso, torná-lo mais explícito e compreensível para futuras investigações.

As bases de dados escolhidas para o desenvolvimento desta pesquisa foram: Google Acadêmico, SciELO e Periódicos CAPES. Essas plataformas reúnem amplo acervo científico, incluindo artigos em revistas com revisão por pares, livros acadêmicos, dissertações e outros materiais pertinentes ao meio científico.

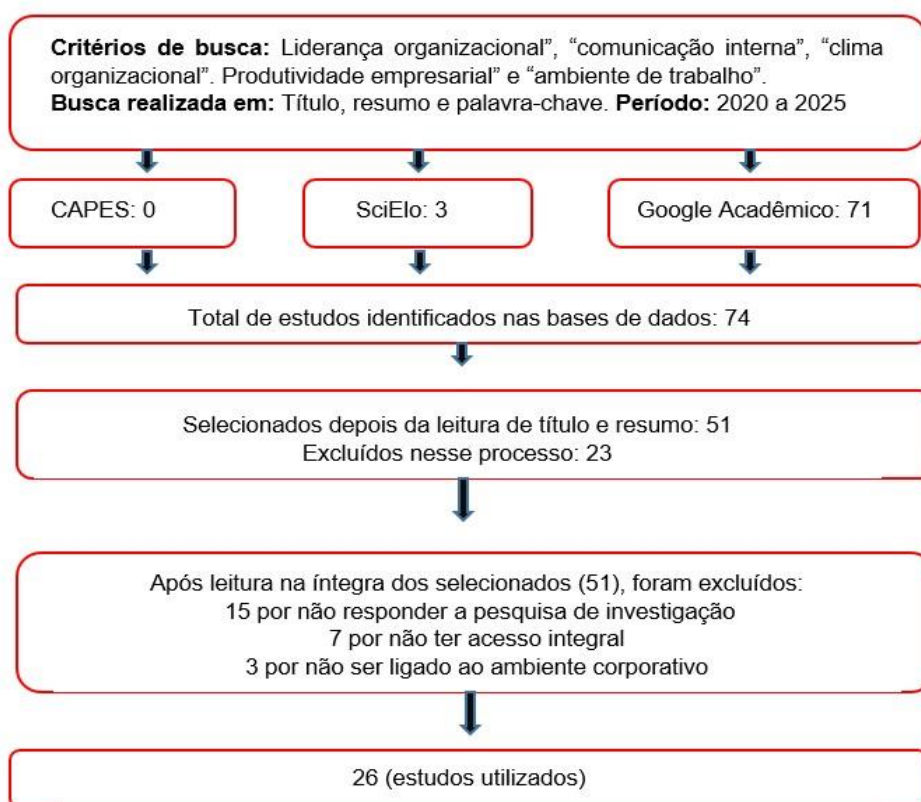
A escolha dos materiais para a presente pesquisa foi orientada pela aplicação das seguintes palavras-chave: “liderança organizacional”, “comunicação

interna”, “clima organizacional”, “produtividade empresarial” e “ambiente de trabalho”. Para garantir a relevância e a atualidade dos estudos selecionados, foram adotados critérios de inclusão que englobaram publicações compreendidas entre os anos de 2020 a 2025, redigidas em língua portuguesa, com acesso completo ao conteúdo, e que abordassem de forma direta a relação entre liderança, comunicação, clima organizacional e produtividade. Por outro lado, os critérios de exclusão envolveram a eliminação de trabalhos publicados antes de 2020, materiais sem acesso integral, documentos que tratassem dos temas de forma isolada e sem conexão com o ambiente corporativo, bem como a duplicidade de registros encontrados nas bases de dados consultadas.

Após a aplicação dos filtros e critérios estabelecidos, obteve-se um total de 26 artigos científicos que atenderam a todos os parâmetros definidos. A coleta se deu entre as páginas 1 e 10 das bases, considerando a ordem de relevância e recorrência dos temas nas plataformas.

A Figura 1 abaixo ilustra de forma clara os passos metodológicos seguidos na coleta e seleção dos dados.

Figura 1 Quadro-resumo dos critérios de inclusão e exclusão



Os procedimentos metodológicos adotados garantem a validade e a confiabilidade dos resultados. A utilização de bases reconhecidas, a aplicação de critérios rigorosos de seleção e a organização dos dados obtidos permitem uma análise crítica e aprofundada sobre a relação entre liderança, comunicação e produtividade no contexto organizacional.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com base nos critérios definidos na metodologia, a Tabela 1 apresenta os resultados obtidos a partir da análise de 26 estudos publicados entre os anos de 2020 e 2025, todos localizados em fontes acadêmicas nacionais. Os trabalhos selecionados foram classificados quanto ao tipo (bibliográfico, de campo, estudo de caso, relato de experiência ou revisão integrativa), às práticas recomendadas e às principais discussões e conclusões extraídas de cada pesquisa.

Tabela 1 Resultados da pesquisa frente a análise executada na metodologia

Ano/Autor	Título do Trabalho	Tipo do Trabalho	Práticas Recomendadas	Discussão
2024, Nascimento ³⁵	Liderança transformacional e suas implicações na gestão de pessoas na cidade de Conchal.	De Campo	Estilo de Liderança transformacional: inspirar, motivar e engajar os colaboradores.	A liderança transformacional é fundamental para criar um clima organizacional positivo, promovendo maior motivação e produtividade. Líderes transformacionais geram um ambiente de confiança e colaboração, resultando em equipes mais produtivas.
2021, Santos et al. ³⁶	A relevância do clima organizacional nas organizações	Bibliográfico	Fortalecimento da cultura organizacional e bem-estar dos colaboradores	O estudo destaca que uma cultura organizacional sólida contribui positivamente para o desempenho dos funcionários, promovendo um ambiente de trabalho saudável e produtivo.
2023, Forte et al. ³⁷	Comunicação da liderança: gerando confiança, conexões e resultados no contexto organizacional	Bibliográfico	Comunicação eficaz da liderança e estilo transformacional	A pesquisa evidencia que a comunicação clara e a liderança transformacional são fundamentais para gerar confiança e alcançar resultados organizacionais positivos.
2024, Barroso & Pascote ³⁸	A influência da comunicação interna no clima organizacional	Bibliográfico	Processos de comunicação eficazes e transparência	O trabalho comprova que a comunicação interna influencia diretamente o clima organizacional, afetando as percepções e atitudes dos funcionários.
2024, Baldino et al. ³⁹	O impacto da comunicação interna no desempenho empresarial	Relato de Experiência	Aplicação eficiente da comunicação interna e uso adequado de ferramentas	O estudo relata a aplicação prática da comunicação interna na empresa Microlins, resultando em melhorias significativas no clima e cultura organizacional.
2023, Santos ⁴⁰	Influência da comunicação interna: no clima organizacional e na produtividade	Bibliográfico	Comunicação interna eficaz e alinhamento organizacional	A pesquisa identifica que a comunicação interna impacta diretamente o clima organizacional e a produtividade dos funcionários.
2025, Oliveira et al. ⁴¹	O papel do clima organizacional no desempenho e engajamento dos colaboradores: uma abordagem focada na motivação	De Campo	Avaliação do clima organizacional e motivação dos colaboradores	O estudo analisa como o clima organizacional afeta a motivação e o desempenho dos colaboradores, utilizando questionários para coleta de dados.

2024, Silva <i>et al.</i> ⁴²	Gestão de pessoas: análise do clima organizacional na perspectiva dos colaboradores em uma empresa de autopeças localizada na cidade de Itamaraju-BA	De Campo	Avaliação do clima organizacional e relacionamento interpessoal	A pesquisa analisa o clima organizacional sob a perspectiva dos colaboradores, destacando sua influência no desempenho das atividades empresariais.
2023, Pires & Santos ⁴³	Estudo sobre a influência do clima organizacional em uma empresa de médio porte da área de telecomunicações, do município de Ilhéus-BA	De Campo	Avaliação do clima organizacional e satisfação dos funcionários	O artigo analisa a influência do clima organizacional na eficiência e satisfação dos funcionários em uma empresa de telecomunicações.
2024, Oliveira & Silva ⁴⁴	O impacto de liderança no clima e na cultura das organizações de pequeno porte	De Campo	Estilo de liderança e consolidação da cultura organizacional	O estudo demonstra que os líderes exercem grande influência na construção do clima organizacional e na consolidação da cultura da empresa.
2023, Matins <i>et al.</i> ⁴⁵	Os problemas de comunicação interna na Etec de São Sebastião	De campo	Estratégias de Comunicação interna e engajamento dos colaboradores	O estudo destaca a importância da comunicação interna eficaz para o aumento da produtividade e engajamento dos colaboradores
2023, Faria & Arantes ⁴⁶	A Influência Da Liderança Na Busca De Resultados Organizacionais Em Tempos Da Pandemia Da Covid-19: Uma Análise No Setor De Call Center.	Estudo de caso	Estilo de Liderança transformacional e motivação dos funcionários	A pesquisa analisa a relação entre liderança transformacional e clima organizacional, evidenciando impactos positivos na motivação dos funcionários.
2024, Rodrigues <i>et al.</i> ⁴⁷	Socialização organizacional: implantação em uma empresa de médio porte do segmento imobiliário	De Campo/documental	Processos de comunicação interna e satisfação dos colaboradores	O estudo investiga como a comunicação interna influencia o clima organizacional e a satisfação dos colaboradores em empresas de médio porte.
2020, Silva <i>et al.</i> ⁴⁸	Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira.	Revisão integrativa brasileira	Estilo de liderança e desempenho das equipes	A pesquisa analisa como diferentes estilos de liderança impactam a produtividade das equipes em organizações brasileiras.
2021, Löwe ⁴⁹	Clima organizacional do supermercado Gama: um diagnóstico a partir da percepção de seus colaboradores.	De campo	Fatores que influenciam o clima organizacional e seu impacto no desempenho	O estudo realiza uma investigação sobre os fatores que influenciam o clima organizacional e seu impacto no desempenho das organizações.
2020, Pizzinatto <i>et al.</i> ⁵⁰	Marketing interno e cultura organizacional: um estudo de caso em empresa de multimas.	Estudo de Caso	Estratégias de comunicação interna e ambiente de trabalho	O estudo de caso analisa como a comunicação interna influencia o clima organizacional em uma empresa do setor industrial.
2024, Ferreira <i>et al.</i> ⁵¹	Gestão de conflitos x clima organizacional: um estudo numa pequena empresa familiar no ramo de farmácias.	De Campo	Estilo de liderança e satisfação dos colaboradores	A pesquisa investiga a relação entre estilos de liderança e o clima organizacional em empresas do setor varejista.

2025 Sousa. ⁵²	Barreiras Para Adoção De Ferramentas De Gestão De Pessoas E Processos Em Uma Empresa Financeira De Médio Porte.	De campo	Alinhamento entre liderança, cultura e comunicação organizacional	A pesquisa avalia como fatores organizacionais influenciam no processo de implantação do planejamento estratégico.
2023, Guimarães <i>et al.</i> ⁵³	A Influência Do Clima Organizacional No Desempenho Dos Colaboradores	Bibliográfico	Clima organizacional E produtividade	O estudo analisa a influência do clima organizacional na produtividade das organizações, destacando a importância de um ambiente de trabalho saudável.
2025 Silva et al. ⁵⁴	Interfaces entre clima organizacional e estilos de liderança: da análise do estado da arte à construção de uma agenda de pesquisa	Bibliográfico	Estilos de liderança e clima organizacional	O estudo analisa as interfaces entre clima organizacional e estilos de liderança, propondo uma agenda de pesquisa para aprofundar o tema.
2023, Souza <i>et al.</i> , ⁵⁵	Pesquisa de Clima Organizacional x Satisfação dos funcionários: desafios, avanços e limitações	Estudo de caso	Modelos de pesquisa de clima organizacional	O artigo apresenta um novo modelo de pesquisa de clima organizacional aplicável a empresas de qualquer natureza.
2024, Martins ⁵⁶	O Impacto Do Comprometimento Organizacional E Da Motivação Dos Colaboradores Nas Práticas Sustentáveis Numa Instituição Financeira: Estudo De Caso.	De Campo	Liderança transformacional e Engajamento afetivo	O artigo demonstra como líderes com estilo transformacional influenciam positivamente o comprometimento emocional dos colaboradores.
2022, Magierski & Montejano ⁵⁷	Estratégias administrativas de comunicação e clima organizacional.	Bibliográfico	Melhoria na comunicação interna	O estudo aponta que a comunicação clara e objetiva favorece o alinhamento de metas e o bom desempenho da equipe.
2024, Lucatelli <i>et al.</i> , ⁵⁸	Estratégias De Gerenciamento Mais Efetivos Na Enfermagem: Clima Organizacional Positivo	Bibliográfico	Gestão participativa e clima positivo	A pesquisa mostra que a inclusão dos funcionários nos processos decisórios aumenta o sentimento de pertencimento e melhora o clima organizacional.
2021, Botechia & Higashi ⁵⁹	A comunicação interna como ferramenta de planejamento estratégico: um estudo no Alto Tietê.	De Campo	Comunicação estratégica e desenvolvimento organizacional	O trabalho enfatiza que a comunicação eficiente é indispensável para integrar os setores e promover o crescimento da equipe.
2021, Gois ⁶⁰	A importância da liderança no alcance de resultados organizacionais: um estudo de caso na instituição religiosa evangélica, presbiteriana, situada na cidade de Campo do Brito- SE	Estudo de Caso	Liderança situacional e adaptação cultural	O artigo destaca como o tipo de liderança influencia diretamente no clima organizacional em empresas com estrutura familiar.

Fonte: Autores (2025)

Frente aos resultados, observou-se que a maioria das pesquisas possui abordagem bibliográfica, com forte ênfase na identificação de práticas organizacionais voltadas ao fortalecimento da liderança e ao aprimoramento do clima organizacional. Além disso, os estudos se agrupam em núcleos temáticos recorrentes, como liderança transformacional, comunicação interna eficaz e motivação dos colaboradores, permitindo uma análise comparativa entre diferentes contextos organizacionais.

4.1 Liderança e seus Efeitos no Clima Organizacional

A liderança desempenha um papel fundamental na formação e manutenção do clima organizacional, que se refere à percepção compartilhada dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, influenciando diretamente sua motivação, desempenho e satisfação. O estilo de liderança adotado pelos gestores tem implicações profundas no bem-estar dos empregados e no desempenho geral da organização. A liderança transformacional é amplamente reconhecida como uma das abordagens mais eficazes para criar um clima organizacional positivo, pois inspira e motiva os colaboradores, criando um ambiente de confiança, respeito e colaboração^{35, 46, 48, 50, 54, 60}.

Segundo Nascimento, a liderança transformacional se caracteriza por um estilo que busca não apenas atender às necessidades imediatas dos colaboradores, mas também desenvolver suas capacidades e aspirar a um propósito comum. Essa liderança se baseia em comportamentos como o incentivo à inovação, a promoção da motivação intrínseca e a criação de um ambiente emocionalmente seguro. Ao adotar práticas que estimulam o engajamento, a confiança e o comprometimento, os líderes transformacionais conseguem criar um clima organizacional positivo, no qual os colaboradores sentem-se valorizados e comprometidos com os objetivos organizacionais³⁵. Santos complementa essa ideia, observando que uma comunicação interna clara e alinhada com a liderança participativa fortalece ainda mais a relação entre líder e equipe, permitindo que os membros da organização compreendam as expectativas e se sintam envolvidos nos processos decisórios, o que tem um impacto direto na melhoria do clima organizacional⁴⁰.

A interação entre o estilo de liderança e a comunicação interna desempenha papel fundamental na criação de um ambiente de trabalho saudável. Pires & Santos afirmam que, quando os líderes comunicam suas expectativas e objetivos de maneira transparente, o clima organizacional tende a ser mais harmonioso, com maior colaboração entre os membros da equipe. A clareza na comunicação reduz a ambiguidade, aumenta a confiança e fortalece o engajamento dos colaboradores⁴³. Silva *et al.* reforçam essa ideia ao mostrar que líderes que se comunicam de forma aberta e eficaz têm maior sucesso em alinhar os objetivos organizacionais com as expectativas de seus colaboradores, resultando em um ambiente de trabalho mais produtivo e motivador⁴².

Além disso, a liderança transformacional também é crucial em tempos de crise. Faria & Arantes destacam que, durante períodos desafiadores, como as crises econômicas ou situações excepcionais como a pandemia da COVID-19, a capacidade de um líder de manter a equipe unida e motivada é fundamental para preservar o desempenho organizacional. Líderes transformacionais não apenas mantêm a moral da equipe, mas também servem como pilares de apoio emocional, garantindo que os colaboradores se sintam seguros e amparados em momentos de incerteza. Essa capacidade de criar um ambiente de segurança psicológica é essencial para que os colaboradores possam continuar desempenhando suas funções com confiança, sem o medo de cometer erros ou de serem julgados⁴⁶.

Por outro lado, a liderança situacional também se mostra relevante para o clima organizacional, especialmente em contextos que exigem adaptações rápidas e eficazes a mudanças no ambiente externo ou interno. Gois *et al.* demonstram que líderes que praticam a liderança situacional, ajustando seu estilo de liderança conforme as necessidades da organização e a dinâmica da equipe, conseguem promover a integração e a adaptação das equipes a novas situações, o que contribui para um clima organizacional positivo. A flexibilidade do líder para transitar entre diferentes estilos, como a liderança autocrática em momentos de decisão rápida ou a liderança participativa em períodos de estabilidade, é um fator-chave para o sucesso organizacional e para a manutenção de um ambiente de trabalho saudável⁶⁰.

Ademais, a liderança e seu impacto no clima organizacional são também profundamente ligados ao grau de motivação dos colaboradores. Quando os

líderes são capazes de articular uma visão clara e de conectar os colaboradores aos valores e objetivos organizacionais, eles criam um ambiente onde os colaboradores sentem que fazem parte de algo maior, o que fortalece o compromisso e a motivação^{48, 50, 54}. A motivação intrínseca dos colaboradores, alimentada por um clima de confiança, respeito e reconhecimento, leva a um desempenho superior, maior satisfação no trabalho e, conseqüentemente, à melhoria nos resultados organizacionais.

Portanto, os efeitos da liderança no clima organizacional são vastos e multifacetados. Líderes que adotam um estilo transformacional e flexível, aliados a uma comunicação interna eficaz, são capazes de criar um ambiente de trabalho positivo que favorece a motivação, o desempenho e o bem-estar dos colaboradores. As pesquisas de Nascimento, Santos, Pires & Santos, Silva et al., Faria & Arantes e Gois *et al.* contribuem significativamente para a compreensão dessa relação, demonstrando como diferentes estilos de liderança podem ser usados para influenciar positivamente o clima organizacional e, por conseqüência, o desempenho das organizações^{35, 40, 43,42,46,60}.

4.2 Clima Organizacional como Elemento de Desempenho

O clima organizacional é um conceito central nas pesquisas sobre comportamento organizacional e está intrinsecamente ligado ao desempenho dos colaboradores e ao sucesso das organizações. Um clima positivo não apenas melhora o bem-estar e a satisfação dos funcionários, mas também tem um impacto direto na produtividade, na redução do turnover e no comprometimento com os objetivos organizacionais. O fortalecimento da cultura organizacional, juntamente com o investimento no bem-estar dos colaboradores, são aspectos essenciais para garantir um ambiente de trabalho saudável e eficiente^{36, 41, 42, 43,}

50, 51, 53, 56, 58.

Santos et al. enfatizam que um clima organizacional saudável é um dos principais determinantes do desempenho tanto individual quanto coletivo. Eles argumentam que ambientes nos quais os colaboradores se sentem valorizados, respeitados e motivados tendem a ter um desempenho superior. Quando o clima da organização é positivo, os funcionários se sentem mais engajados e propensos

a contribuir para o sucesso da empresa. A cultura organizacional, quando alinhada aos valores e objetivos da organização, cria um ambiente onde os colaboradores não apenas realizam suas funções de forma eficaz, mas também se sentem parte de um propósito maior, o que contribui para a melhoria contínua no desempenho. Esse alinhamento entre a cultura e os objetivos organizacionais facilita a construção de um ambiente motivador, onde a produtividade é incentivada de forma natural³⁶.

Oliveira *et al.* corroboram essa ideia, destacando a importância de um clima organizacional favorável para melhorar tanto o desempenho quanto o engajamento dos colaboradores. De acordo com esses autores, um clima positivo promove um ambiente no qual os funcionários estão mais dispostos a investir em seu trabalho, a colaborar com seus colegas e a buscar maneiras de atingir as metas estabelecidas pela organização. Além disso, um clima de trabalho saudável fortalece o vínculo entre a empresa e seus colaboradores, tornando-os mais comprometidos com a missão organizacional. Isso não apenas melhora a produtividade, mas também reduz as taxas de absenteísmo e turnover, dois indicadores importantes do sucesso organizacional⁴¹.

Silva *et al.* exploram como o clima organizacional é percebido pelos próprios colaboradores, sublinhando sua influência nas atividades diárias e no desempenho geral da organização. A percepção do clima organizacional pelos funcionários é um fator crucial, pois os colaboradores que percebem um ambiente de trabalho positivo tendem a se sentir mais motivados e comprometidos com seus deveres. O estudo de Silva *et al.* destaca que um bom relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho, caracterizado por uma comunicação clara e um ambiente de respeito mútuo, é um fator determinante para a satisfação dos funcionários e sua eficácia no desempenho de suas tarefas. Quando os colaboradores estão satisfeitos com o clima organizacional, são mais propensos a contribuir de forma ativa para os objetivos da empresa⁴².

Além disso, estudos de caso, como o de Pires & Santos e Oliveira & Silva, demonstram que empresas que investem na melhoria do clima organizacional observam aumentos significativos na eficiência e na satisfação dos colaboradores, o que se reflete diretamente nos resultados organizacionais^{43, 44}. Pires & Santos afirmam que, ao adotar práticas que priorizam a criação de um ambiente de

trabalho saudável, como ações voltadas para o bem-estar dos colaboradores e para a promoção de uma cultura organizacional positiva, as empresas podem observar uma melhoria no desempenho organizacional. Isso ocorre porque os funcionários, ao se sentirem mais valorizados e motivados, aumentam sua produtividade, colaboram mais eficazmente em equipe e, consequentemente, ajudam a empresa a alcançar seus objetivos com maior eficiência⁴³.

Oliveira & Silva, por sua vez, revelam que o clima organizacional tem um impacto direto na satisfação dos funcionários e, por extensão, na performance da empresa. Eles destacam que, quando as organizações promovem um ambiente de trabalho que incentiva a transparência, o respeito e a colaboração, os colaboradores ficam mais propensos a se engajar ativamente nas atividades diárias. O engajamento gerado por um clima organizacional positivo resulta em um maior comprometimento com as tarefas e com os objetivos da organização, impactando diretamente a qualidade do trabalho e a eficácia das operações⁴⁴.

Adicionalmente, é importante ressaltar que o clima organizacional não é um fenômeno estático. Ele é dinâmico e pode ser influenciado por diversas variáveis, como o estilo de liderança, a comunicação interna e as políticas de recursos humanos. Estudos como o de Martins et al. e Guimarães *et al.* indicam que a gestão do clima organizacional deve ser uma prioridade estratégica para as empresas que desejam obter um alto nível de desempenho. O fortalecimento da cultura organizacional, por exemplo, pode ser uma ferramenta poderosa para alinhar os valores e objetivos da organização com os comportamentos esperados dos colaboradores, criando um ambiente de trabalho mais coeso e produtivo^{56, 53}. Martins et al. sublinham que um clima organizacional positivo também tem um papel importante na retenção de talentos, já que colaboradores satisfeitos tendem a permanecer mais tempo na empresa, o que reduz os custos relacionados ao turnover e contribui para a estabilidade organizacional⁵⁶.

Por fim, a melhoria do clima organizacional deve ser encarada como um processo contínuo, que exige monitoramento e adaptação constantes. A criação de ambientes de trabalho positivos, nos quais os colaboradores se sintam motivados e valorizados, é um fator essencial para o sucesso organizacional. As pesquisas de Santos *et al.*, Oliveira *et al.*, Silva *et al.*, Pires & Santos, Oliveira & Silva, Martins *et al.*, Guimarães *et al.* e outros estudos contribuem

significativamente para a compreensão de como o clima organizacional pode ser um fator determinante para o desempenho das empresas^{36, 41, 42, 43, 44, 56, 53}.

4.3 Comunicação Interna: Transparência e Engajamento

A comunicação interna é reconhecida como um dos pilares essenciais para a construção de um clima organizacional positivo. Sua importância vai além da mera troca de informações entre os membros de uma organização, abrangendo também o fortalecimento do vínculo entre líderes e colaboradores, a promoção de um ambiente de transparência e a criação de uma cultura de confiança. A comunicação interna eficaz é, portanto, um dos principais fatores que impactam diretamente o engajamento dos colaboradores, a eficiência organizacional e a satisfação no ambiente de trabalho. Quando bem estruturada, ela facilita o alinhamento de metas e expectativas e assegura que todos na organização compartilhem uma visão comum sobre os objetivos e valores da empresa^{38, 39, 40, 45, 47, 50, 53, 59}.

Barroso & Pascote demonstram que a comunicação interna tem um impacto significativo na percepção do clima organizacional pelos colaboradores. A transparência e a clareza das informações comunicadas são elementos fundamentais para criar um ambiente de confiança e comprometimento. Segundo os autores, uma comunicação interna bem estruturada não só assegura que os colaboradores estejam bem informados sobre as metas da organização, mas também cria um ambiente onde todos se sentem valorizados e parte do processo. A falta de comunicação ou a comunicação inadequada, por outro lado, pode gerar desconfiança, mal-entendidos e desmotivação, prejudicando o clima organizacional e o desempenho geral da empresa³⁸.

A experiência relatada por Baldino *et al.* na empresa Microlins reforça a importância de uma comunicação interna bem planejada para o sucesso organizacional. A pesquisa evidencia que, ao implementar um modelo eficaz de comunicação interna, a empresa observou melhorias significativas no desempenho e no clima organizacional. A comunicação transparente, que permite aos colaboradores entenderem os objetivos estratégicos e as expectativas da organização, foi identificada como um fator chave para a melhoria do engajamento

e da produtividade. Além disso, a comunicação eficaz proporcionou um aumento na satisfação dos colaboradores, pois eles passaram a se sentir mais integrados e informados sobre os processos e decisões da empresa³⁹.

Santos também aponta a comunicação interna como um fator fundamental para o fortalecimento da conexão entre a liderança e os colaboradores. A comunicação clara e aberta entre os diferentes níveis hierárquicos não só melhora a transparência, mas também fomenta um ambiente mais colaborativo e produtivo. A pesquisa revela que, quando os líderes adotam práticas de comunicação eficazes, com foco na escuta ativa e no feedback construtivo, os colaboradores se sentem mais motivados e engajados. Santos destaca que a comunicação eficaz não se limita à transmissão de informações, mas também envolve a criação de um espaço onde os colaboradores podem expressar suas opiniões e preocupações, contribuindo para um ambiente mais democrático e inclusivo⁴⁰.

Rodrigueiro *et al.* reforçam essa visão ao enfatizar a importância de um modelo de comunicação interna que fortaleça a relação entre líderes e funcionários. Eles destacam que, quando a comunicação interna é eficiente, os colaboradores se tornam mais alinhados com a visão e os valores da empresa, o que resulta em maior comprometimento e satisfação no trabalho. Esse alinhamento, segundo os autores, contribui para a construção de um ambiente de trabalho positivo, no qual a colaboração e o espírito de equipe são incentivados, aumentando a produtividade e o desempenho geral da organização⁴⁷.

A pesquisa de Souza *et al.* também se alinha a essas conclusões, sugerindo que um modelo bem definido de comunicação interna é essencial para construir um clima organizacional positivo e aumentar o engajamento dos colaboradores. O estudo revela que empresas que investem na criação de canais de comunicação eficientes, que facilitam o fluxo de informações e garantem que todos os colaboradores compreendam as metas e os objetivos da organização, apresentam melhores resultados em termos de satisfação e desempenho⁵⁵. Souza *et al.* observam que a comunicação interna também desempenha um papel crucial na gestão de crises e mudanças organizacionais, pois ajuda a mitigar incertezas e a manter a equipe unida durante períodos desafiadores⁵⁵.

Além disso, estudos como os de Pizzinatto *et al.* e Botechia & Higashi evidenciam que a comunicação interna alinhada com a estratégia organizacional

facilita a integração entre os diferentes setores da empresa, promovendo a eficiência e a coesão organizacional^{50, 59}. Pizzinatto *et al.* argumentam que, quando a comunicação interna é bem coordenada com os objetivos estratégicos da organização, ela não apenas melhora a coordenação entre as equipes, mas também cria uma cultura de transparência que fortalece a confiança entre os colaboradores. Isso, por sua vez, contribui para um ambiente mais engajado e colaborativo, no qual todos os membros da organização estão trabalhando em conjunto para atingir os mesmos objetivos⁵⁰.

Botechia & Higashi complementam essa visão ao afirmar que a comunicação interna é uma ferramenta essencial para o planejamento estratégico e o desenvolvimento organizacional. Eles destacam que uma comunicação interna eficiente não só facilita a integração entre os diferentes setores da empresa, mas também assegura que todos os colaboradores compartilhem uma visão clara do futuro da organização. Isso permite que a empresa se adapte de maneira mais eficaz às mudanças do mercado e tome decisões estratégicas informadas⁵⁹.

Em suma, a comunicação interna é um elemento fundamental na construção de um clima organizacional positivo. Ao garantir a transparência, o alinhamento de metas e a confiança mútua, ela impacta diretamente o engajamento dos colaboradores e contribui para o sucesso organizacional. Os estudos de Barroso & Pascote, Baldino *et al.*, Santos, Rodrigueiro *et al.*, Souza *et al.*, Pizzinatto *et al.* e Botechia & Higashi reforçam a importância da comunicação interna eficaz como um instrumento de gestão estratégica e um fator essencial para a criação de ambientes organizacionais produtivos e colaborativos^{38, 39, 40, 47, 55, 50, 59}.

4.4 Integração entre Liderança e Comunicação na Construção de Ambientes Positivos

A integração eficaz entre liderança e comunicação interna é fundamental para a construção de um ambiente organizacional positivo, onde os colaboradores se sintam engajados, motivados e parte ativa da organização. Quando os líderes utilizam a comunicação de forma estratégica, são capazes de alinhar expectativas, promover confiança e fortalecer os vínculos com suas equipes, criando uma

cultura organizacional que favorece o desempenho e o bem-estar dos colaboradores. Nesse contexto, a interação entre esses dois elementos — liderança e comunicação — se torna um alicerce para o desenvolvimento de ambientes de trabalho produtivos e harmoniosos^{35, 40, 44, 45, 46, 52, 54, 59, 60}.

Faria & Arantes destacam que líderes transformacionais, ao adotarem práticas comunicativas abertas e transparentes, criam um ambiente de segurança psicológica, onde os colaboradores se sentem à vontade para expressar suas opiniões e sugestões. Segundo os autores, a liderança transformacional é caracterizada pela capacidade de inspirar e motivar os membros da equipe, ao mesmo tempo em que se comunica de forma clara, eficaz e empática. Esse estilo de liderança, aliado a uma comunicação interna estratégica, promove um clima de confiança mútua e comprometimento, fatores essenciais para o sucesso organizacional e a satisfação dos colaboradores. A transparência na comunicação permite que os líderes sejam mais acessíveis e próximos de suas equipes, o que fortalece o relacionamento interpessoal e contribui para um ambiente de trabalho mais positivo⁴⁶.

Complementando essa ideia, Santos aponta que a combinação de uma comunicação clara com uma liderança participativa tem um papel central no fortalecimento da conexão emocional entre líderes e colaboradores. Ao promover um espaço de diálogo aberto, no qual as expectativas e os feedbacks são compartilhados de maneira bidirecional, a liderança participativa cria um ambiente de empatia e respeito, no qual os colaboradores se sentem mais engajados e motivados a contribuir para o sucesso da organização. Esse processo de comunicação contínuo e eficiente fortalece a relação entre líder e colaborador, criando um ambiente de trabalho positivo, onde todos estão alinhados com os mesmos objetivos e valores organizacionais⁴⁰.

Oliveira & Silva observam que líderes que se comunicam de forma eficaz são capazes de traduzir a visão e os objetivos da organização em ações compreensíveis para suas equipes, o que melhora o alinhamento e a execução das estratégias. A comunicação estratégica desempenha um papel crucial na transmissão de informações essenciais sobre as metas organizacionais, permitindo que todos os membros da equipe compreendam o papel que desempenham no alcance desses objetivos. Essa clareza no direcionamento e no

alinhamento de metas contribui para um maior comprometimento dos colaboradores, que se sentem mais integrados ao processo organizacional. Além disso, uma comunicação eficaz fortalece a coesão da equipe, permitindo que as diferentes áreas da organização trabalhem de forma mais integrada e colaborativa⁴⁴.

A pesquisa de Sousa também destaca a importância da comunicação na adoção de ferramentas de gestão e estratégias organizacionais. O estudo analisa as barreiras que podem surgir quando falhas na comunicação entre liderança e equipes comprometem o desempenho organizacional. Segundo Sousa, a falta de clareza na comunicação pode gerar desentendimentos, atrasos e falhas na execução de projetos, prejudicando diretamente a eficiência e os resultados da organização. A comunicação eficaz, por outro lado, não apenas facilita a implementação de estratégias, mas também atua como um mecanismo de feedback constante, permitindo ajustes e melhorias contínuas no processo de gestão⁵².

Além disso, Silva *et al.* e Botechia & Higashi demonstram que a comunicação estratégica, quando liderada por gestores comprometidos, resulta em um maior alinhamento organizacional e no fortalecimento do clima interno^{54, 59}. Silva *et al.* enfatizam que a liderança que investe em comunicação interna de qualidade, alinhada com a visão estratégica da organização, consegue aumentar a motivação dos colaboradores e fortalecer a cultura organizacional. A comunicação eficaz permite que todos na organização compreendam as metas e os valores, gerando maior sentido de pertencimento e motivação para alcançar os objetivos⁵⁴. Botechia & Higashi corroboram essa visão ao afirmar que a comunicação alinhada à estratégia organizacional facilita a integração entre os diferentes setores, promovendo maior colaboração e coesão dentro da empresa. A liderança desempenha um papel fundamental nesse processo, ao ser a principal responsável por orientar e direcionar a comunicação estratégica⁵⁹.

Nascimento também reforça a importância da liderança na construção de um clima organizacional positivo por meio da comunicação eficaz. O autor aponta que líderes que adotam uma abordagem comunicativa aberta e transparente são mais bem-sucedidos em criar um ambiente de trabalho positivo, onde os colaboradores se sentem respeitados e valorizados. A comunicação eficaz,

segundo Nascimento, não se limita à transmissão de informações, mas envolve a construção de relacionamentos interpessoais sólidos e a promoção de uma cultura de feedback constante. Essa abordagem contribui para a criação de um ambiente de confiança, onde os colaboradores estão mais dispostos a colaborar e a investir seu tempo e esforço no sucesso da organização³⁵.

A integração entre liderança e comunicação interna é um fator essencial para a criação de ambientes organizacionais positivos. A combinação de uma liderança eficaz com uma comunicação estratégica e transparente fortalece o vínculo entre líderes e colaboradores, promovendo um ambiente de confiança, engajamento e motivação. As pesquisas de Faria & Arantes, Santos, Oliveira & Silva, Sousa, Silva *et al.*, Botechia & Higashi e Nascimento demonstram que a liderança, aliada a uma comunicação interna bem estruturada, é um fator determinante para o sucesso organizacional e o bem-estar dos colaboradores⁴⁶.

40, 44, 52, 54, 59, 35

5 CONCLUSÃO

Percebe-se, mediante as leituras, análises e comparações realizadas neste trabalho, que a liderança e a comunicação exercem papéis fundamentais no clima operacional e na produtividade organizacional. Observou-se que a qualidade da liderança e a eficácia dos processos comunicativos influenciam diretamente a motivação, o engajamento e o desempenho dos colaboradores. Além disso, práticas de liderança transformacional e a promoção de uma comunicação interna clara e transparente foram identificadas como estratégias eficazes para fortalecer o ambiente de trabalho e prevenir problemas que poderiam comprometer os resultados organizacionais.

Aprofundando-se nas discussões, constatou-se que ambientes organizacionais com líderes capazes de promover uma comunicação assertiva e um clima de confiança apresentam índices mais elevados de produtividade e satisfação dos colaboradores. As práticas analisadas sugerem que a integração de políticas de comunicação eficiente e a capacitação de líderes para o desenvolvimento de habilidades interpessoais são ações recomendadas para alcançar melhores resultados. Assim, reforça-se a importância de uma liderança alinhada às necessidades da equipe e de uma comunicação que favoreça a colaboração e o crescimento organizacional.

Frente aos resultados, nota-se a existência de limitações nesta pesquisa, como a quantidade restrita de estudos analisados e o fato de que as abordagens foram, em grande parte, baseadas em revisão bibliográfica, o que limita a observação prática dos fenômenos discutidos. Ademais, a diversidade dos contextos organizacionais abordados nos artigos pode ter impactado na uniformidade das análises, exigindo cautela nas generalizações.

Recomenda-se, para futuras pesquisas, a realização de estudos de caso e de levantamentos de campo com aplicação de questionários e entrevistas, a fim de se obter dados empíricos mais robustos e específicos. Além disso, sugere-se que revisões bibliográficas futuras ampliem a base de dados utilizada e explorem recortes mais específicos de setores e tipos de organizações, buscando aprofundar a compreensão da influência da liderança e da comunicação no clima organizacional e na produtividade.

REFERÊNCIAS

1. Rodrigues, Fernanda Barbosa, and Armando Araújo de Souza Júnior. "As Práticas de Endomarketing e a Percepção dos Funcionários de uma Empresa do Ramo Varejista de Móveis e Eletrodomésticos de Manaus." *UFAM Business Review-UFAMBR* 2.2 (2020): 1-19.
2. BARBOSA, Ana Carolina Ciriaco, Leticia Aparecida Ferreira Silvestre COSTA, and Rosana Aparecida Ferreira SILVA. "Gestão estratégica de pessoas: processo de liderança." (2023).
3. Goulart, Maria Caroline Meyer. "Segurança psicológica em equipes remotas da Receita Federal: o impacto do estilo de liderança e do clima organizacional para uma organização sem medo." (2024).
4. de Freitas, Marcela Rodrigues. *Impacto da liderança transformacional e do clima organizacional no desempenho: análise dos servidores da reitoria*. MS thesis. Instituto Politecnico do Porto (Portugal), 2017.
5. SILVA, Felliipe Junior Vieira Lavinsky da, and Gabriela Delgado de OLIVEIRA. "A influência do ambiente organizacional e da gestão de benefícios na motivação dos colaboradores." (2024).
6. OLIVEIRA, Danielle Barbosa de, and Juliana Doria CARVALHAES. "Sistemas de informação integrados à gestão de estoque." (2020).
7. Guimarães, Maria Isabel Peixoto. *Liderança, segurança psicológica e criatividade/ inovação: Uma análise qualitativa com profissionais brasileiros*. Diss. PUC-Rio, 2024.
8. Fraga, Teresa Margarida Rodrigues. *O impacto da liderança na performance organizacional*. Diss. 2018.
9. Pantuffi, Cláudia Martins. *Comportamento organizacional e cultura*. Editora Senac São Paulo, 2025.
10. Israel, Carolina Reis Queiroz. "Uma análise sobre liderança: Da teoria dos traços à liderança 4.0." *Boletim Do Gerenciamento* 24.24 (2021): 21-30.
11. JÚNIOR, OSMAR DA SILVA. "LIDERANÇA E GERENCIAMENTO DE PROJETOS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA."
12. de Sousa Salgado, Sandra Isabel. *(Inter) Conexões Entre Supervisão e Liderança Servidora*. MS thesis. Escola Superior de Educacao de Paula Frassinetti (Portugal), 2024.
13. Dores, Pedro Miguel Oliveira Martins das. "Relação entre a inteligência emocional e a liderança transformacional." (2016).
14. Pereira, Cristiana Maria Fernandes. *O poder da gestão de recursos humanos na felicidade dos colaboradores: um estudo de caso na Randstad*. MS thesis. 2022.
15. Callebaut, Helena. *O Estilo de Liderança e a sua Influência na Satisfação, Eficácia e Esforço Extra dos Colaboradores*. MS thesis. Universidade Fernando Pessoa (Portugal), 2022.
16. Rezende, Helena Aparecida de. *A liderança transformacional e transaccional e as suas influências nos comportamentos de cidadania organizacional*. MS thesis. 2011.
17. Abelha, Daniel Martins, Paulo César da Costa Carneiro e Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte. "Liderança transformacional e satisfação no

- trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais." *Revista Brasileira de Gestão de Negócios* 20 (2018): 516-532.
18. Lucchesi, Claudio. *Liderança Comunicativa: Transforme seu Estilo de Liderar com Habilidades de Comunicação*. Claudio Lucchesi, 2024.
 19. Reis, Kleiton Luiz Nascimento. "Framework conceitual de comunicação organizacional para uso estratégico no front-end da inovação em empresas de base tecnológica." (2024).
 20. Marchiori, Marlene. *Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. Difusão Editora, 2018.
 21. Boas, Flávia da Rocha Vilas. *A comunicação interna e a cultura organizacional: o impacto nas relações interpessoais, na satisfação no trabalho e nos fluxos internos de informação*. MS thesis. Universidade do Minho (Portugal), 2021.
 22. Morschel, Emilio Lourenço. *Práticas de gestão facilitadoras de mudanças na cultura organizacional tornando-a propícia à inovação*. MS thesis. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2014.
 23. Carvalho, Guilherme Gomes. "A liderança ética: cultura ética em uma organização do setor privado de Brasília, Distrito-Federal." (2023).
 24. Batista, Marcos Roberto. "COURAÇAS MUSCULARES E O TRATAMENTO DA ANSIEDADE: UMA ABORDAGEM REICHIANA PARA A AUTORREGULAÇÃO E REEQUILÍBRIO ENERGÉTICO." *Discussões Interdisciplinares em Ciências Humanas e Sociais:—Volume 8* (2025).
 25. da Costa, Sandra Judite Rodrigues Gonçalves. *A comunicação do líder e o engagement dos colaboradores. Estudo de caso da Aegon Santander Portugal*. MS thesis. Universidade de Lisboa (Portugal), 2022.
 26. Lück, Heloísa. *Gestão da cultura e do clima organizacional da escola Vol. V. Vol. 5*. Editora Vozes Limitada, 2017.
 27. Titao, Katia Cristina Bergamini. "Efeito moderador da Governança do Conhecimento sobre o engajamento no trabalho de servidores públicos." (2024).
 28. BAÚ, Daiane. "Liderança em agências de relações públicas: contribuições para o desenvolvimento de um líder." (2022).
 29. Rocha, Mônica de Oliveira. "Sou um líder e agora? A experiencia psicológica de tornar-se líder de equipe." (2020).
 30. Louro, Caroline Lourenço. *O Papel Estratégico da Comunicação Interna em Processos de Mudança nas Organizações: Caso em Estudo: Naos Portugal*. MS thesis. Universidade Catolica Portuguesa (Portugal), 2023.
 31. Devesa, Laura Moura. "A importância da comunicação no contexto organizacional: a comunicação organizacional como ferramenta de desenvolvimento e eficácia de uma organização." (2017).
 32. SANTOS, Danilo Eduardo do Nascimento, and Héllida Sofia de Lima BRANDINO. "A importância da gestão de conflitos entre gerações no ambiente de trabalho: Geração x, ye z." (2024).
 33. Santos, Rosineia Oliveira. "A importância da comunicação no processo de liderança." *Revista de Administração em Saúde* 18.72 (2018).
 34. Gil, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. Vol. 4. São Paulo: Atlas, 2002.

35. NASCIMENTO, Janaine do Santos, et al. "Liderança transformacional e suas implicações na gestão de pessoas na cidade de Conchal." (2024).
36. Santos, Lorena Ferreira, et al. "A relevância do clima organizacional nas organizações." *Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento* 10.4 (2021): e0310413147-e0310413147.
37. Forte, Denise Wentz, et al. "COMUNICAÇÃO DA LIDERANÇA: GERANDO CONFIANÇA, CONEXÕES E RESULTADOS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL." *Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação—ciki*. Vol. 1. No. 1. 2022.
38. BARROSO, Ana Luiza Dias, and Isabela Maria PASCOTE. "A influência da comunicação interna no clima organizacional." (2024).
39. Baldino, Felipe Kauan Oliveira, et al. "O impacto da comunicação interna no desempenho empresarial." (2024).
40. SANTOS, Anikelly Aparecida. "Influência da comunicação interna: no clima organizacional e na produtividade." (2023).
41. de Oliveira, Nayra Araujo, et al. "O PAPEL DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO E ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES: UMA ABORDAGEM FOCADA NA MOTIVAÇÃO." *Revista Eletrônica Multidisciplinar de Investigação Científica* 4.20 (2025).
42. da Silva, Laíla Santos, Lívia França Bohana, and Gustavo Souza de Melo. "GESTÃO DE PESSOAS: ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DOS COLABORADORES EM UMA EMPRESA DE AUTOPEÇAS LOCALIZADA NA CIDADE DE ITAMARAJU-BA." *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação* 10.4 (2024): 236-256.
43. Pires, Marcel Burak Mendes, and Cristiane Nunes dos Santos. "ESTUDO SOBRE A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE MÉDIO PORTE DA ÁREA DE TELECOMUNICAÇÕES, DO MUNICÍPIO DE ILHÉUS-BA." *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação* 9.11 (2023): 1558-1578.
44. Oliveira, Caio Monteiro Alves, and Marcia da Silva. "O Impacto da Liderança no Clima e na Cultura das Organizações de Pequeno Porte." *Revista do Encontro de Gestão e Tecnologia* 1.05 (2024): 82-92.
45. MARTINS, Alison Eduardo de Melo, Gabriel Pereira de SOUZA, and Guilherme Lopes RIBEIRO. "Os problemas de comunicação interna na Etec de São Sebastião." (2023).
46. de Faria, Yvethlane Alves, and Fernanda Paes Arantes. "A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA BUSCA DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS EM TEMPOS DA PANDEMIA DA COVID-19: UMA ANÁLISE NO SETOR DE CALL CENTER." *Destarte* 12.1 (2023): 19-44.
47. RODRIGUERO, Gabriel Henrique, et al. "Socialização organizacional: implantação em uma empresa de médio porte do segmento imobiliário." (2024).
48. Da Silva, Caio Pedrinho, Marco Antonio Catussi Paschoalotto, and Gustavo Yuho Endo. "Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira." *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração* 14.1 (2020): 146-159.

49. Löwe, Clédia da Silva. "Clima organizacional do supermercado Gama: um diagnóstico a partir da percepção de seus colaboradores." (2021).
50. Pizzinatto, Andrea Kassouf, et al. "Marketing interno e cultura organizacional: um estudo de caso em empresa de multi marcas." *RAM. Revista de Administração Mackenzie* 6 (2020): 79-105.
51. Ferreira, Mariana Pereira Santos, et al. "Gestão de conflitos x clima organizacional: um estudo numa pequena empresa familiar no ramo de farmácias." *Revista Tecnológica da Universidade Santa Úrsula* 7.1 (2024): 199-213.
52. SOUSA, Pedro Rubens Vilhena Ferreira de. "BARREIRAS PARA ADOÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PESSOAS E PROCESSOS EM UMA EMPRESA FINANCEIRA DE MÉDIO PORTE." (2025).
53. Guimarães, Camille Yasmin Silva, Raiara Brandão, and Walmir Monteiro. "A influência do clima organizacional no desempenho dos colaboradores." *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação* 9.5 (2023): 1115-1127.
54. da Silva, Geferson Gustavo Wagner Mota, et al. "Interfaces entre clima organizacional e estilos de liderança: da análise do estado da arte a construção de uma agenda de pesquisa." *Revista de Gestão e Secretariado* 16.1 (2025): e4526-e4526.
55. de Souza Gonçalves, Laís, et al. "Pesquisa de Clima Organizacional x Satisfação dos funcionários: desafios, avanços e limitações." *E-Acadêmica* 4.1 (2023): e2541435-e2541435.
56. Martins Vitorino, Margarida. *O IMPACTO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E DA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES NAS PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NUMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA: ESTUDO DE CASO*. Diss. 2024.
57. Magierski, Danielle, and Paulina Montejano. "Estratégias administrativas de comunicação e clima organizacional." *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas* 7.02 (2022): 77-93.
58. Lucatelli, Camille Gomes, et al. "ESTRATÉGIAS DE GERENCIAMENTO MAIS EFETIVOS NA ENFERMAGEM: CLIMA ORGANIZACIONAL POSITIVO." *Revista Contemporânea* 4.12 (2024): e6845-e6845.
59. Botechia, Jéssica Santos, and Roberto Higashi. "A comunicação interna como ferramenta de planejamento estratégico: um estudo no Alto Tietê." *Refas-Revista Fatec Zona Sul* 7.4 (2021): 25-35.
60. Gois, Davi Oliveira. "A importância da liderança no alcance de resultados organizacionais: um estudo de caso na instituição religiosa evangélica, presbiteriana, situada na cidade de Campo do Brito-SE." (2021).