





SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

Ata nº 33/2026 - UE-CB/GE-CB/CMPCBE/IFGOIANO

### **ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Ao 01 dia do mês de junho do ano de 2026, às 21h (vinte e uma horas), reuniram-se os membros avaliadores em sessão pública presencial, para procederem a avaliação da defesa de Trabalho de Conclusão de Curso, em nível de graduação, sob o título **COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE SEUS IMPACTOS NO DESEMPENHO E NO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DAS EQUIPES** de autoria de **GIOVANNA FERREIRA MARTINS**, discente do curso Bacharelado em Administração do Instituto Federal Goiano - Campus Campos Belos. A sessão foi aberta pela orientadora, Profa. Ma. Karoline Serrano de Araujo, que fez a apresentação formal dos membros avaliadores. A palavra, a seguir, foi concedida a discente para, no tempo de 20 min., procederem à apresentação de seu trabalho. Terminada a apresentação, cada membro avaliador arguiu as examinadas. Terminada a fase de arguição, procedeu-se à avaliação da defesa. Tendo-se em vista as normas que regulamentam o Curso de Bacharelado em Administração, e procedidas às correções recomendadas, o Trabalho de Conclusão de Curso foi **APROVADA COM RESSALVA**, considerando-se integralmente cumprido este requisito para Aprovado com Ressalva para fins de obtenção do diploma de graduação em Administração, pelo Instituto Federal Goiano – Campus Campos Belos. Cumpridas as formalidades da pauta, a presidência da mesa encerrou esta sessão de defesa de Trabalho de Conclusão de Curso, e para constar, foi lavrada a presente Ata, que, após lida e achada conforme, será assinada pelos membros avaliadores.

Justificativa e comentários sobre o trabalho (preenchimento obrigatório):

Realizar correções de formatação de acordo com as normas da ABNT, correções ortográficas e correções sugeridas pela banca examinadora.

Trabalho aprovado **com** ressalvas.

Profª Ma. Karoline Serrano de Araujo  
Assinado eletronicamente via SUAP

Prof. Dr. Karolino Torres Quintanilha  
Assinado eletronicamente via SUAP

Prof. Ma. Keila Mara de Oliveira Farias  
Assinado eletronicamente via SUAP

Giovanna Ferreira Martins  
Assinado eletronicamente via SUAP

Documento assinado eletronicamente por:

- **Karoline Serrano de Araujo**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO , em 02/06/2026 15:28:22.
- **Karolino Torres Quintanilha**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO , em 02/06/2026 15:32:35.
- **Giovanna Ferreira Martins**, 2022206202930103 - Discente, em 02/06/2026 16:05:07.
- **Keila Mara de Oliveira Farias**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO , em 03/06/2026 21:00:49.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 02/06/2026. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

**Código Verificador:** 826158

**Código de Autenticação:** d09570228d



INSTITUTO FEDERAL GOIANO  
Campus Campos Belos  
Rodovia GO-118 Qd. 1-A Lt. 1 Caixa Postal, 1, Setor Novo Horizonte, CAMPOS BELOS / GO, CEP 73.840-000  
(62) 3451-3386

# COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE SUAS CONTRIBUIÇÕES NO DESEMPENHO E NO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DAS EQUIPES

Giovanna Ferreira Martins <sup>1</sup>

Karoline Araújo <sup>2</sup>

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar as implicações da comunicação organizacional e da liderança para o desempenho e o alinhamento estratégico das equipes nas organizações. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica, com base na análise de quinze estudos científicos selecionados conforme sua relevância temática. Os resultados indicam que a comunicação influencia a compreensão das informações e a execução das atividades, enquanto a liderança atua na condução das equipes e na organização do trabalho. Observou-se que o desempenho está relacionado à clareza das orientações e à forma como são interpretadas pelos colaboradores. Em relação ao alinhamento estratégico, sua efetividade depende da capacidade de tornar as diretrizes compreensíveis e aplicáveis no cotidiano organizacional. Conclui-se que a articulação entre comunicação e liderança contribui para a organização das equipes e para a execução dos objetivos organizacionais.

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional. Liderança. Desempenho de equipes. Alinhamento estratégico.

## ABSTRACT

This study aims to analyze the implications of organizational communication and leadership on team performance and strategic alignment within organizations. It is a qualitative study conducted through a bibliographic literature review, based on the analysis of fifteen scientific studies selected according to their thematic relevance. The results indicate that communication influences how information is understood and applied in daily activities, while leadership plays a key role in guiding teams and organizing work processes. Team performance was found to be related to the clarity of instructions and how they are interpreted by employees. Regarding strategic alignment, its effectiveness depends on the ability to make organizational guidelines understandable and applicable in practice. It is concluded that the articulation between communication and leadership contributes to team organization and to the achievement of organizational objectives.

**Keywords:** Organizational communication. Leadership. Team performance. Strategic alignment.

<sup>1</sup> Bacharelada em Administração pelo Instituto Federal Goiano Câmpus Campos Belos. E-mail: giovanna.ferreiral@estudante.ifgoiano.edu.br

<sup>2</sup> Orientadora: Graduada em Administração, Pós-graduada em Administração Pública e Mestre em Educação; Instituto Federal Goiano Câmpus Campos Belos. E-mail: karoline.serrano@ifgoiano.edu.br

## 1. INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional contemporâneo é caracterizado por constantes transformações, aumento da competitividade e necessidade de adaptação às mudanças do mercado. Nesse cenário, as organizações têm reconhecido a importância da gestão de pessoas e da dinâmica das equipes como elementos essenciais para o alcance de resultados e para a sustentabilidade organizacional.

Entre os fatores que influenciam o desempenho das equipes, destacam-se a comunicação organizacional e a liderança. Segundo Wels (2005), a comunicação organizacional exerce papel fundamental na circulação de informações, na clareza dos objetivos e na integração entre os membros da organização. Já a liderança atua como um mecanismo de influência capaz de orientar comportamentos, promover a cooperação e direcionar os esforços coletivos para o alcance de metas organizacionais (Amorim; Maia; Santos, 2023).

A relação entre comunicação organizacional e liderança torna-se especialmente relevante quando analisados o desempenho das equipes e o alinhamento estratégico, uma vez que a comunicação favorece a disseminação de objetivos organizacionais e a liderança contribui para sua interpretação e execução pelos colaboradores (Costa; Oliveira, 2020; Amorim; Maia; Santos, 2023; Del Corso et al., 2014).

Diante desse contexto, este estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: como a comunicação organizacional e a liderança influenciam o desempenho e o alinhamento estratégico das equipes nas organizações?

O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar, a partir da literatura científica, as implicações da comunicação organizacional e da liderança para o desempenho das equipes e para o alinhamento estratégico nas organizações.

Para alcançar esse objetivo geral, foram estabelecidos alguns objetivos específicos:

- Discutir os principais conceitos e abordagens da comunicação organizacional presentes na literatura da área;
- Analisar os estilos de liderança e suas influências na condução das equipes de trabalho;
- Identificar, a partir da literatura científica, as relações entre comunicação organizacional, liderança e desempenho das equipes nas organizações;
- Examinar de que maneira esses fatores contribuem para o alinhamento estratégico das equipes em relação aos objetivos organizacionais.

A realização deste estudo justifica-se tanto do ponto de vista acadêmico quanto prático. No âmbito acadêmico, contribui para a compreensão integrada de temas relevantes da Administração. Do ponto de vista organizacional, fornece subsídios para o desenvolvimento de

práticas de gestão mais eficazes, voltadas à melhoria do desempenho das equipes e ao fortalecimento da execução estratégica.

## 2. METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica. Segundo Zanella (2009), a abordagem qualitativa busca compreender fenômenos sociais a partir da interpretação de significados e relações presentes no contexto investigado, sendo adequada para a análise das relações entre comunicação organizacional, liderança, desempenho e alinhamento estratégico.

A pesquisa foi conduzida a partir da análise de estudos científicos relacionados aos temas centrais do estudo. Inicialmente, realizou-se a seleção dos trabalhos com base na pertinência temática ao problema de pesquisa. Em seguida, procedeu-se à leitura dos títulos, resumos e textos completos dos estudos selecionados, permitindo a identificação dos principais conceitos, abordagens teóricas e contribuições da literatura sobre o tema. A revisão bibliográfica possibilitou reunir diferentes perspectivas sobre comunicação organizacional, liderança, desempenho de equipes e alinhamento estratégico, contribuindo para a construção da análise proposta neste trabalho (Botelho; Cunha; Macedo, 2011).

Como critérios de inclusão, foram considerados estudos que abordassem diretamente os temas comunicação organizacional, liderança, desempenho de equipes ou alinhamento estratégico no contexto das organizações, bem como pesquisas que apresentassem contribuições teóricas relevantes para a compreensão dessas relações no campo da Administração. Por outro lado, foram excluídos estudos que não apresentavam relação direta com o tema investigado ou que não contribuíam para a discussão do problema de pesquisa proposto.

Após a aplicação desses critérios, foram selecionados quinze estudos considerados pertinentes para a análise do tema investigado. O Quadro 1 apresenta os estudos selecionados para composição da revisão bibliográfica, destacando os autores, o ano de publicação, os objetivos e os principais resultados/contribuições de cada estudo analisado.

**Quadro 1 – Estudos selecionados para análise na revisão bibliográfica**

<b>Autor(es)</b>	<b>Ano</b>	<b>Objetivo do estudo</b>	<b>Principais resultados/contribuições</b>
Wels	2005	Apresentar uma abordagem sobre comunicação organizacional, discutindo os modos de comunicação desenvolvidos nas	Evidencia a comunicação organizacional como processo integrador, relacionado à circulação de informações, às redes comunicacionais

<b>Autor(es)</b>	<b>Ano</b>	<b>Objetivo do estudo</b>	<b>Principais resultados/contribuições</b>
		organizações e os processos integrativos envolvidos.	e à articulação das ações internas e externas da organização.
Costa e Oliveira	2020	Demonstrar a importância do uso estratégico da comunicação organizacional no ambiente interno e analisar como ela pode contribuir para a compatibilização de interesses entre empresa e colaboradores.	Indica que a comunicação organizacional, quando tratada de forma estratégica, favorece a compatibilização de interesses, a integração interna e a melhoria das relações entre organização e colaboradores.
Soardo, Fanton e Goulart Júnior	2020	Compreender a relação líder-liderado nos estilos de liderança transformacional e transacional, verificando seus impactos e contextos de aplicação.	Aponta que os estilos de liderança transformacional e transacional produzem efeitos distintos nas relações entre líder e liderados, influenciando motivação, desempenho e envolvimento com os objetivos organizacionais.
Leal, Mafra Netto e Barbosa	2019	Discutir a eficiência do processo de comunicação organizacional e sua relevância para o desenvolvimento das atividades nas organizações.	Destaca que a comunicação eficaz é essencial para o andamento adequado das atividades organizacionais, pois favorece o planejamento, a clareza das informações e a qualidade das relações no ambiente de trabalho.
Silva, Paschoalotto e Endo	2020	Analisar de forma integrativa os estudos brasileiros sobre liderança publicados entre 2010 e 2018.	Demonstra que os estudos sobre liderança organizacional no Brasil concentram-se principalmente nos estilos de liderança, com destaque para as abordagens transformacional e transacional.
Ferreira, Martins e Santos	2021	Compreender como a literatura brasileira da Administração vem discutindo a liderança nas organizações.	Identifica que a produção científica sobre liderança aborda temas como estilos de liderança, características do líder, liderança transformacional e transacional, reforçando sua relevância para a gestão organizacional.
Del Corso, Petraski, Silva e Taffarel	2014	Verificar como ocorre o processo de alinhamento estratégico na área de recursos humanos e como os gestores disseminam objetivos estratégicos às equipes.	Mostra que o alinhamento estratégico depende da disseminação dos objetivos organizacionais, do acompanhamento de metas e da integração entre gestão de pessoas e estratégia.
Trece, Elaine, Guido, Dias, Rodrigues e Queiroz	2019	Desenvolver um modelo de gestão estratégica capaz de promover engajamento e	Evidencia que o engajamento dos colaboradores e o desdobramento das diretrizes estratégicas são elementos importantes para fortalecer o

<b>Autor(es)</b>	<b>Ano</b>	<b>Objetivo do estudo</b>	<b>Principais resultados/contribuições</b>
		melhoria no desempenho estratégico organizacional.	alinhamento e o desempenho organizacional.
Paes, Silva, Campelo e Dutra	2021	Identificar aspectos positivos e negativos dos estilos de liderança e seus reflexos sobre os liderados e a produtividade organizacional.	Aponta que os diferentes estilos de liderança influenciam diretamente a conduta dos liderados e podem afetar os resultados de setores ou da organização como um todo.
Batista e Cepellos	2024	Analisar como o propósito organizacional influencia o sentido do trabalho e o engajamento dos colaboradores.	Conclui que o propósito organizacional autêntico contribui para o sentido do trabalho, o engajamento dos colaboradores e a atuação da liderança como impulsionadora desse processo.
Liboreiro e Borges	2018	Apresentar diferentes conceitos e práticas relacionados à gestão de equipes de alto desempenho e discutir abordagens recentes sobre o tema.	Indica que equipes de alto desempenho dependem de comunicação, cooperação, motivação, adaptabilidade e práticas de gestão capazes de sustentar o trabalho coletivo.
Araujo e Cançado	2013	Analisar como a confiança se relaciona com o desempenho das equipes de trabalho.	Demonstra que a confiança está relacionada ao alto desempenho das equipes, favorecendo cooperação, troca de conhecimento, compromisso e melhores resultados coletivos.
Gilioli e Santos Júnior	2020	Identificar influências positivas e negativas da liderança sobre o desempenho das equipes e das organizações.	Aponta que a liderança influencia diretamente o desempenho das equipes, especialmente por meio da motivação, do desenvolvimento interpessoal e da forma como o líder conduz seus subordinados.
Amorim, Maia e Santos	2023	Identificar o que a literatura científica tem publicado sobre gestão de equipes e liderança.	Evidencia que a liderança é um processo de influência voltado ao alcance de objetivos comuns, destacando a importância do desenvolvimento da liderança e do feedback na gestão de equipes.
Faria, Pinto, Silva, Tobias, Dias e Friske	2024	Analisar os estilos de liderança e sua influência na formação e manutenção de equipes de alto desempenho.	Mostra que a liderança contribui para equipes de alto desempenho quando envolve objetivos claros, cultura de confiança, comunicação eficaz, motivação e desenvolvimento contínuo.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Os estudos selecionados foram submetidos à leitura analítica e interpretativa, buscando identificar os principais conceitos, abordagens teóricas e contribuições relacionados à comunicação organizacional, liderança, desempenho de equipes e alinhamento estratégico. Posteriormente, as informações foram organizadas em categorias temáticas, permitindo a

sistematização dos dados e a construção da análise teórica apresentada neste trabalho. Esse processo possibilitou reunir diferentes perspectivas da literatura científica e fundamentar a discussão proposta sobre o tema investigado (Zanella, 2009; Botelho; Cunha; Macedo, 2011).

### **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1 Comunicação organizacional nas organizações**

A comunicação organizacional tem sido compreendida como um elemento fundamental para o funcionamento das organizações, especialmente no que se refere à articulação das atividades e à integração entre os indivíduos. Mais do que um processo de transmissão de informações, a comunicação envolve a construção de significados compartilhados no ambiente organizacional, influenciando a forma como os colaboradores interpretam suas funções e compreendem os objetivos institucionais. Nesse sentido, Wels (2005) destaca que a comunicação nas organizações deve ser entendida como um processo integrador, responsável por conectar indivíduos, estruturas e fluxos de informação.

Além de sua função integradora, a comunicação organizacional assume um papel estratégico dentro das organizações. Isso ocorre porque ela contribui para o alinhamento entre os objetivos institucionais e as ações desenvolvidas pelos colaboradores. De acordo com Costa e Oliveira (2020), a comunicação organizacional atua como um mecanismo de compatibilização de interesses, favorecendo a compreensão das metas organizacionais e contribuindo para a convergência entre objetivos individuais e coletivos.

A eficácia da comunicação organizacional também está diretamente relacionada à clareza das informações transmitidas e à forma como essas informações são interpretadas pelos indivíduos. Quando há falhas nesse processo, podem surgir ruídos, retrabalho e conflitos internos, comprometendo o desempenho das equipes. Nesse sentido, a eficiência da comunicação organizacional depende da capacidade de transmitir orientações e objetivos de maneira clara e compreensível, permitindo que os colaboradores compreendam seu papel dentro da organização (Leal; Mafra Netto; Barbosa, 2019).

Outro aspecto relevante refere-se à relação entre comunicação e cultura organizacional. A comunicação contribui para a disseminação de valores, normas e práticas que orientam o comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho. Segundo Wels (2005), por meio dos processos comunicacionais, as organizações reforçam padrões de comportamento e constroem uma identidade organizacional compartilhada, o que influencia diretamente a forma como os colaboradores se relacionam e atuam no contexto organizacional.

A comunicação organizacional também se relaciona com o nível de participação dos colaboradores e com a qualidade das interações no ambiente de trabalho. Organizações que adotam práticas comunicacionais mais abertas tendem a estimular a troca de informações e o compartilhamento de conhecimentos, favorecendo a construção de ambientes mais colaborativos. Nesse contexto, Leal, Mafra Netto e Barbosa (2019) apontam que a comunicação eficiente contribui para o fortalecimento das relações interpessoais e para a melhoria do desempenho coletivo.

No que se refere à comunicação interna, observa-se que ela desempenha um papel essencial na coordenação das atividades organizacionais. A comunicação interna possibilita que os colaboradores tenham acesso às informações necessárias para a execução de suas tarefas e compreendam as diretrizes estabelecidas pela organização. Dessa forma, contribui para a articulação entre planejamento e execução, favorecendo a efetividade das ações organizacionais (Costa; Oliveira, 2020).

Outro ponto importante diz respeito à relação entre comunicação organizacional e confiança. Ambientes organizacionais caracterizados por comunicação clara e transparente tendem a favorecer o desenvolvimento de relações baseadas na confiança, o que impacta diretamente o desempenho das equipes. A confiança facilita a cooperação entre os membros da equipe, reduz barreiras na troca de informações e contribui para a construção de um ambiente mais colaborativo (Araujo; Cançado, 2013).

Por fim, a comunicação organizacional exerce influência direta sobre o desempenho das equipes e sobre o alinhamento estratégico nas organizações. Ao garantir a circulação adequada de informações, a clareza dos objetivos e a integração entre os membros da equipe, a comunicação contribui para que as ações individuais estejam alinhadas às metas organizacionais. Nesse sentido, o alinhamento estratégico depende, em grande medida, da forma como as informações são compartilhadas e compreendidas dentro da organização (Batista; Cepellos, 2024).

### **3.2 Liderança organizacional e estilos de liderança**

A liderança é um dos principais fatores que influenciam o funcionamento das organizações, especialmente no que se refere à condução das equipes e ao alcance de resultados. De modo geral, a liderança pode ser entendida como a capacidade de influenciar indivíduos ou grupos na realização de objetivos comuns, orientando comportamentos e coordenando ações no ambiente organizacional. Nesse sentido, Amorim, Maia e Santos (2023) destacam que a liderança se configura como um processo relacional, no qual o líder exerce influência direta sobre os membros da equipe.

Diferentemente da autoridade formal, a liderança não se limita ao cargo ocupado pelo indivíduo, mas está relacionada à forma como ele conduz as relações no ambiente de trabalho. Um líder atua não apenas na distribuição de tarefas, mas também na orientação, no acompanhamento e no desenvolvimento dos colaboradores. Essa atuação torna-se essencial em contextos organizacionais que exigem adaptação constante e maior integração entre os membros da equipe (Amorim; Maia; Santos, 2023).

A literatura apresenta diferentes abordagens para compreender os estilos de liderança, sendo as mais discutidas a liderança transformacional e a liderança transacional. De acordo com Soardo, Fanton e Goulart Júnior (2020), a liderança transformacional está associada à capacidade do líder de inspirar e motivar os colaboradores, estimulando maior envolvimento com os objetivos organizacionais. Em contrapartida, a liderança transacional baseia-se em relações de troca, nas quais o desempenho dos colaboradores está diretamente vinculado a recompensas ou sanções.

Esses estilos de liderança produzem efeitos distintos no comportamento das equipes. A liderança transformacional tende a favorecer o engajamento, a criatividade e o comprometimento dos colaboradores, enquanto a liderança transacional está mais associada ao cumprimento de tarefas e à manutenção da estrutura organizacional. Nesse sentido, o estilo adotado pelo líder influencia diretamente a forma como os indivíduos se posicionam e atuam no ambiente de trabalho (Soardo; Fanton; Goulart Júnior, 2020).

Outro aspecto relevante diz respeito à relação entre liderança e motivação. A atuação do líder influencia diretamente o nível de engajamento dos colaboradores, uma vez que suas práticas de gestão podem estimular ou desmotivar a equipe. Segundo Gilioli e Santos Júnior (2020), o comportamento do líder exerce impacto significativo sobre a motivação dos indivíduos, contribuindo para a construção de ambientes de trabalho mais produtivos e orientados a resultados.

Além da motivação, a liderança também interfere na qualidade das relações interpessoais dentro das equipes. A forma como o líder conduz o diálogo, resolve conflitos e promove a participação dos colaboradores influencia o clima organizacional. Ambientes em que há maior abertura para comunicação tendem a favorecer relações mais colaborativas, enquanto contextos mais rígidos podem dificultar a interação entre os membros da equipe (Gilioli; Santos Júnior, 2020).

A liderança também está diretamente relacionada à organização das atividades e à definição de objetivos. Líderes que estabelecem metas claras e acompanham o desempenho da equipe contribuem para reduzir incertezas e orientar as ações dos colaboradores. Nesse sentido,

a liderança atua como um elemento que estrutura o trabalho coletivo e favorece a coordenação das atividades organizacionais (Soardo; Fanton; Goulart Júnior, 2020).

Outro ponto importante refere-se à influência da liderança no desempenho das equipes. A forma como o líder conduz a equipe impacta diretamente os resultados alcançados, uma vez que suas decisões e comportamentos influenciam a execução das tarefas. De acordo com Gilioli e Santos Júnior (2020), líderes que adotam práticas mais participativas tendem a favorecer o desenvolvimento de equipes mais engajadas e produtivas.

Por fim, a liderança pode ser compreendida como um elemento essencial para a integração das equipes e para o alinhamento das ações individuais aos objetivos organizacionais. Ao influenciar comportamentos, orientar decisões e promover a cooperação entre os membros da equipe, o líder contribui para a construção de um ambiente de trabalho mais organizado e eficiente. Essa relação torna-se ainda mais relevante quando associada à comunicação organizacional, aspecto que influencia diretamente a forma como a liderança é exercida no contexto das organizações (Amorim; Maia; Santos, 2023).

### **3.3 Comunicação, liderança e desempenho de equipes**

O desempenho das equipes costuma ser tratado, de forma simplificada, como resultado direto das competências individuais dos seus membros. No entanto, a literatura mostra que esse desempenho é construído no coletivo, a partir da forma como as pessoas se organizam, trocam informações e respondem às orientações recebidas no ambiente de trabalho. Nesse cenário, comunicação e liderança deixam de ser fatores isolados e passam a atuar de forma combinada na condução das atividades (Liboreiro; Borges, 2018).

Quando a comunicação falha, os efeitos aparecem rapidamente no cotidiano das equipes. Informações incompletas, interpretações equivocadas e falta de alinhamento sobre prioridades tendem a gerar retrabalho e insegurança na execução das tarefas. Leal, Mafra Netto e Barbosa (2019) chamam atenção para esse ponto ao relacionarem a clareza da comunicação com a capacidade dos colaboradores de compreender suas funções e agir de forma coerente com os objetivos organizacionais. Em outras palavras, não se trata apenas de comunicar, mas de garantir entendimento.

Nem sempre isso é percebido na prática. Em muitos casos, as organizações mantêm fluxos de comunicação formais, mas ainda assim enfrentam dificuldades na execução das atividades. Isso acontece porque a comunicação não depende apenas do canal utilizado, mas da forma como a mensagem é construída e interpretada pelos indivíduos. Quando há distanciamento entre o que é dito e o que é compreendido, o impacto aparece diretamente no desempenho da equipe (Costa; Oliveira, 2020; Leal; Mafra Netto; Barbosa, 2019).

A liderança entra nesse processo justamente nesse ponto de mediação. Não apenas como alguém que define tarefas, mas como quem organiza o sentido do trabalho para o grupo. Gilioli e Santos Júnior (2020) destacam que o comportamento do líder influencia diretamente o desempenho das equipes, especialmente ao afetar o nível de engajamento e a forma como os colaboradores se envolvem com suas atividades. Um líder que acompanha, esclarece e ajusta direcionamentos tende a reduzir incertezas que prejudicam o desempenho.

A relação entre comunicação e liderança não é automática. Um líder pode ocupar uma posição formal e, ainda assim, não conseguir estabelecer uma comunicação que sustente o trabalho da equipe. Por outro lado, quando a liderança se apoia em uma comunicação mais clara e acessível, os efeitos começam a aparecer no cotidiano: menos dúvidas, maior autonomia na execução das tarefas e melhor organização das atividades. Amorim, Maia e Santos (2023) apontam que a liderança, enquanto processo relacional, depende diretamente da forma como o diálogo é construído no ambiente de trabalho.

Em equipes que apresentam melhor desempenho, é comum observar que as orientações não ficam concentradas apenas na figura do líder. Há circulação de informação entre os próprios membros, o que facilita a resolução de problemas e evita a paralisação das atividades. Esse tipo de dinâmica não surge de forma espontânea, mas é influenciado pelo modo como a comunicação é estimulada dentro da equipe (Liboreiro; Borges, 2018).

Outro ponto que interfere diretamente no desempenho é a confiança. Sem um nível mínimo de confiança, a comunicação tende a se tornar limitada, e os colaboradores passam a reter informações ou evitar exposição. Araujo e Cançado (2013) mostram que ambientes organizacionais marcados por confiança favorecem a cooperação e a troca de conhecimento, o que impacta positivamente os resultados coletivos. Quando isso não ocorre, o desempenho passa a depender mais de esforços individuais do que do trabalho em equipe.

Também não dá para ignorar o papel da clareza dos objetivos. Equipes que não sabem exatamente o que precisam entregar tendem a trabalhar de forma desorganizada, mesmo quando há esforço individual. Costa e Oliveira (2020) relacionam esse problema à falta de alinhamento na comunicação, que dificulta a compreensão das metas organizacionais. Nesse caso, comunicação e liderança atuam juntas: uma define o conteúdo e a outra garante que ele faça sentido para quem executa.

Em situações de mudança, essa relação fica ainda mais evidente. Alterações em processos, metas ou estruturas exigem mais do que simples comunicação de decisões. Exigem acompanhamento, explicação e, muitas vezes, reinterpretação das atividades. Líderes que conseguem sustentar esse processo tendem a manter o funcionamento da equipe, mesmo em

contextos mais instáveis. Quando isso não acontece, o desempenho tende a oscilar (Gilioli; Santos Júnior, 2020).

O que se observa, de forma geral, é que o desempenho das equipes não pode ser explicado por um único fator. Ele resulta da interação entre diferentes elementos, entre eles a forma como a comunicação acontece e como a liderança é exercida no cotidiano. Quando esses dois aspectos se aproximam e passam a atuar de forma coerente, o trabalho tende a fluir com menos ruído e maior consistência (Trece et al., 2019).

### **3.4 Comunicação, liderança e alinhamento estratégico das equipes**

O alinhamento estratégico das equipes não ocorre de forma automática a partir da definição de metas organizacionais. Para que as estratégias se concretizem na prática, é necessário que os objetivos sejam compreendidos pelos colaboradores e incorporados às atividades do dia a dia. Nesse processo, comunicação e liderança assumem um papel decisivo, pois são responsáveis por traduzir diretrizes organizacionais em ações concretas (Del Corso et al., 2014; Trece et al., 2019).

Um dos principais desafios das organizações está justamente em fazer com que a estratégia não permaneça apenas no nível gerencial. Quando as informações não chegam de forma clara às equipes operacionais, ocorre um distanciamento entre o planejamento e a execução. Batista e Cepellos (2024) destacam que o alinhamento estratégico depende da construção de um propósito organizacional compartilhado, o que exige não apenas definição de metas, mas também sua comunicação de maneira acessível e compreensível.

Esse ponto evidencia que não basta comunicar objetivos de forma genérica. A forma como essa comunicação é conduzida interfere diretamente na capacidade das equipes de compreender o que se espera delas. Quando as informações são transmitidas de maneira superficial ou desconectada da realidade do trabalho, os colaboradores tendem a executar tarefas sem entender sua relação com o todo organizacional. Isso compromete o alinhamento e reduz a efetividade das ações (Leal; Mafra Netto; Barbosa, 2019).

A liderança atua como mediadora nesse processo. É por meio dela que a estratégia ganha sentido no cotidiano das equipes. Um líder que acompanha, esclarece e contextualiza as metas contribui para que os colaboradores consigam relacionar suas atividades aos objetivos organizacionais. Nesse sentido, Amorim, Maia e Santos (2023) apontam que a liderança exerce influência não apenas sobre o comportamento dos indivíduos, mas também sobre a forma como eles interpretam as diretrizes organizacionais.

Esse processo não é linear. Mesmo quando as informações são transmitidas corretamente, ainda existe o desafio da interpretação. Cada equipe possui dinâmicas próprias,

o que exige que a comunicação seja ajustada ao contexto em que está inserida. Quando isso não ocorre, o risco é que a estratégia seja compreendida de forma parcial ou distorcida, dificultando sua execução (Leal; Mafra Netto; Barbosa, 2019).

Outro aspecto que interfere diretamente no alinhamento estratégico é a continuidade da comunicação. Não se trata de um momento pontual, mas de um processo constante. A ausência de acompanhamento e de reforço das diretrizes tende a gerar perda de foco ao longo do tempo. Nesse sentido, a comunicação precisa ser retomada, ajustada e reforçada conforme as demandas organizacionais se modificam (Del Corso et al., 2014; Trece et al., 2019).

Além disso, o alinhamento estratégico está relacionado à coerência entre o discurso organizacional e as práticas adotadas. Quando há inconsistência entre o que é comunicado e o que é efetivamente realizado, os colaboradores tendem a questionar a credibilidade das informações. Isso impacta diretamente o engajamento e dificulta a incorporação das diretrizes no cotidiano das equipes (Batista; Cepellos, 2024).

A confiança, mais uma vez, aparece como um elemento relevante nesse processo. Ambientes em que há transparência na comunicação e consistência na liderança tendem a favorecer maior adesão às estratégias organizacionais. Quando os colaboradores percebem clareza e coerência, tornam-se mais propensos a direcionar seus esforços para os objetivos estabelecidos (Araujo; Cançado, 2013).

A comunicação interna, nesse contexto, funciona como um elo entre o planejamento estratégico e a execução das atividades. É por meio dela que as diretrizes são disseminadas e reinterpretadas no cotidiano das equipes. Costa e Oliveira (2020) ressaltam que a comunicação organizacional contribui para o alinhamento entre objetivos individuais e institucionais, favorecendo a integração das ações no ambiente organizacional.

O que se observa, na prática, é que o alinhamento estratégico não depende apenas da definição de metas bem estruturadas, mas da forma como essas metas são comunicadas e conduzidas no dia a dia. Quando comunicação e liderança atuam de forma articulada, há maior consistência na execução das atividades e menor dispersão de esforços. Caso contrário, a estratégia tende a se fragmentar ao longo dos diferentes níveis organizacionais (Del Corso et al., 2014).

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A análise dos quinze estudos selecionados permitiu organizar os resultados em três eixos principais: comunicação organizacional, liderança e desempenho das equipes, e alinhamento estratégico. Essa organização foi construída a partir da leitura dos objetivos e das principais

contribuições dos estudos apresentados no Quadro 1, buscando identificar aproximações entre os autores e compreender de que maneira esses temas se relacionam no contexto das organizações.

Ao analisar conjuntamente os estudos de Wels (2005), Costa e Oliveira (2020) e Leal, Mafra Netto e Barbosa (2019), observa-se que a comunicação organizacional é tratada como um elemento estruturante das relações de trabalho. Esses autores convergem ao indicar que a comunicação não se limita à transmissão de informações, mas participa da integração interna, da clareza dos objetivos e da articulação das atividades organizacionais. Nesse sentido, a comunicação se apresenta como base para o funcionamento das equipes e para a construção de ambientes mais orientados à cooperação.

No eixo da liderança, os estudos de Silva, Paschoalotto e Endo (2020) e Ferreira, Martins e Santos (2021) indicam que a literatura brasileira tem concentrado parte significativa de suas discussões nos estilos de liderança, nas características do líder e nos efeitos da liderança sobre as relações de trabalho. Esses estudos ajudam a situar a liderança como um tema recorrente na Administração, especialmente quando associada à condução das equipes e à dinâmica organizacional.

Quando articulada à liderança, a comunicação passa a exercer papel de mediação nas relações de trabalho. A atuação do líder influencia diretamente a qualidade da comunicação estabelecida na equipe, seja ao facilitar o entendimento das demandas, seja ao reduzir ambiguidades na execução das tarefas. Amorim, Maia e Santos (2023) compreendem a liderança como um processo de influência voltado ao alcance de objetivos comuns, enquanto Gilioli e Santos Júnior (2020) destacam que a forma como o líder conduz a equipe interfere no desempenho e na motivação dos colaboradores.

Ao mesmo tempo, os estudos analisados indicam que falhas na comunicação podem comprometer o próprio exercício da liderança. Leal, Mafra Netto e Barbosa (2019) destacam que a comunicação eficaz é necessária para o andamento adequado das atividades organizacionais, enquanto Costa e Oliveira (2020) reforçam sua função estratégica na integração interna. Quando essas informações não circulam de maneira clara, a atuação do líder tende a ocorrer em um cenário de maior incerteza, dificultando o acompanhamento das atividades e a tomada de decisões. Nesse sentido, liderança e comunicação não se substituem, mas se condicionam mutuamente no ambiente organizacional (Amorim; Maia; Santos, 2023).

Outro ponto que se destaca na análise dos estudos é a relação entre esses fatores e o desempenho das equipes. Não há, nos estudos analisados, uma associação direta entre desempenho e apenas um estilo de liderança ou um modelo específico de comunicação. Paes et

al. (2021) contribuem para essa análise ao apontarem que os estilos de liderança podem produzir efeitos distintos sobre os liderados e sobre a produtividade organizacional. O que se observa é que o desempenho tende a ser resultado da consistência entre orientação, entendimento e execução. Liboreiro e Borges (2018) reforçam essa leitura ao indicarem que equipes de alto desempenho dependem de comunicação, cooperação, confiança e capacidade de adaptação às mudanças organizacionais. Nesse sentido, Gilioli e Santos Júnior (2020) indicam que a atuação do líder influencia o engajamento dos colaboradores, mas esse efeito depende da forma como as diretrizes são compreendidas no contexto da equipe. Faria et al. (2024) também relacionam a liderança à formação e manutenção de equipes de alto desempenho, especialmente quando há objetivos claros, comunicação eficaz e estímulo ao desenvolvimento dos membros da equipe.

A confiança aparece como um elemento que atravessa essas relações. Ambientes em que há clareza na comunicação e coerência na atuação da liderança tendem a favorecer maior abertura entre os membros da equipe, o que impacta a circulação de informações e a cooperação. Araujo e Cançado (2013) destacam que a confiança não se estabelece apenas por relações interpessoais, mas também pela consistência das práticas organizacionais, o que inclui a forma como as informações são compartilhadas e conduzidas.

Ao observar o alinhamento estratégico, percebe-se que ele não depende exclusivamente da formulação de metas, mas da capacidade da organização de sustentar um processo contínuo de interpretação dessas diretrizes. Del Corso et al. (2014) contribuem para essa discussão ao evidenciarem que o alinhamento estratégico envolve a disseminação dos objetivos organizacionais, o acompanhamento de metas e a integração entre gestão de pessoas e estratégia. Batista e Cepellos (2024) reforçam que o alinhamento está associado à construção de um propósito compartilhado, o que exige mais do que comunicação formal. Exige que as equipes consigam atribuir sentido às orientações recebidas e relacioná-las às suas atividades. Trece et al. (2019) acrescentam que o engajamento dos colaboradores é um elemento relevante para que as diretrizes estratégicas sejam incorporadas às práticas organizacionais e contribuam para o desempenho estratégico.

A partir dessas contribuições, observa-se que a liderança assume papel relevante ao transformar diretrizes gerais em referências concretas para o trabalho das equipes. Del Corso et al. (2014) demonstram que o alinhamento estratégico depende da disseminação dos objetivos organizacionais e do acompanhamento de metas, enquanto Trece et al. (2019) relacionam o engajamento dos colaboradores ao desdobramento das diretrizes estratégicas. Assim, quando esse processo não ocorre de forma articulada, a estratégia tende a se diluir entre os diferentes níveis organizacionais, gerando desalinhamentos que comprometem os resultados.

Outro aspecto observado refere-se à continuidade desses processos. Comunicação e liderança não produzem efeitos isolados, pois dependem de práticas consistentes ao longo do tempo. Nesse sentido, Costa e Oliveira (2020) destacam a comunicação como ferramenta estratégica de compatibilização de interesses, enquanto Faria et al. (2024) apontam que equipes de alto desempenho exigem objetivos claros, comunicação eficaz, confiança e desenvolvimento contínuo.

De forma geral, os estudos analisados indicam que o desempenho das equipes e o alinhamento estratégico não podem ser compreendidos a partir de um único fator. Eles resultam da interação entre comunicação, liderança, confiança, engajamento e práticas de gestão. Essa leitura é reforçada por Araujo e Cançado (2013), ao relacionarem confiança e desempenho, por Liboreiro e Borges (2018), ao discutirem equipes de alto desempenho, e por Batista e Cepellos (2024), ao associarem propósito organizacional, engajamento e liderança.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A análise dos estudos permitiu compreender que a comunicação organizacional e a liderança atuam de forma interdependente no desempenho das equipes e no alinhamento estratégico das organizações. Esses elementos não se manifestam de maneira isolada no cotidiano organizacional, mas se relacionam diretamente com a forma como as informações circulam, como as atividades são orientadas e como os objetivos institucionais são compreendidos pelos colaboradores.

A comunicação organizacional mostrou-se relevante não apenas como meio de transmissão de informações, mas como um processo que influencia a integração interna, a clareza das orientações e a execução das atividades pelas equipes. Ao mesmo tempo, a liderança destacou-se como fator essencial para a interpretação dessas informações, para a mediação das relações de trabalho e para a condução dos colaboradores em direção aos objetivos organizacionais.

Em relação ao alinhamento estratégico, verificou-se que ele depende da capacidade da organização de transformar diretrizes gerais em referências compreensíveis para as equipes. Esse processo exige continuidade, acompanhamento e adaptação às dinâmicas de trabalho, não se limitando à simples definição de metas. Nesse sentido, comunicação e liderança atuam como elementos que sustentam a conexão entre planejamento e execução.

O estudo também evidenciou que aspectos como confiança, clareza, engajamento e coerência nas práticas organizacionais influenciam diretamente a forma como os colaboradores se envolvem com as atividades e com os objetivos da organização. Esses fatores não se

estabelecem de forma pontual, mas são construídos ao longo do tempo, a partir das interações, das práticas de gestão e da qualidade das relações no ambiente de trabalho.

De modo geral, conclui-se que comunicação organizacional e liderança são dimensões fundamentais para fortalecer o desempenho das equipes e favorecer o alinhamento estratégico. Quando articuladas de forma consistente, essas dimensões contribuem para a organização do trabalho coletivo, para a compreensão dos objetivos institucionais e para a execução mais eficiente das atividades nas organizações.

Como limitação, destaca-se que a pesquisa foi desenvolvida com base em revisão bibliográfica, o que não permite observar diretamente a aplicação desses conceitos em contextos organizacionais específicos. Dessa forma, sugere-se que estudos futuros explorem a temática a partir de pesquisas empíricas, considerando diferentes setores, estruturas organizacionais e realidades de gestão.

## **REFERÊNCIAS**

AMORIM, Dênia Aparecida de; MAIA, Junio Souza; SANTOS, Maria Gabriela Amorim. Gestão de equipes e liderança: uma revisão na literatura. GETEC, Monte Carmelo, v. 12, n. 37, p. 32-43, 2023.

ARAUJO, João Bosco Castro; CANÇADO, Vera Lúcia. Confiança e desempenho de equipes. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, Campo Largo, v. 12, n. 1, p. 75-91, jan./abr. 2013.

BATISTA, Rosiane Moreira Machado; CEPellos, Vanessa Martines. Propósito organizacional na prática: impacto no sentido do trabalho e no engajamento dos colaboradores. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, Curitiba, v. 23, n. 2, p. 231-267, maio/ago. 2024.

BOTELHO, Louise Lira Roedel; CUNHA, Cristiano Castro de Almeida; MACEDO, Marcelo. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. Gestão e Sociedade, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 121-136, maio/ago. 2011.

COSTA, Edwaldo; OLIVEIRA, Taise da Silva. Comunicação organizacional: uma ferramenta estratégica de compatibilização de interesses. Revista ALTERJOR, São Paulo, v. 10, n. 22, jul./dez. 2020.

DEL CORSO, Jansen Maia; PETRASKI, Susan Jareck; SILVA, Wesley Vieira da; TAFFAREL, Marinês. Gestão estratégica de recursos humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico. Tourism & Management Studies, Faro, v. 10, número especial, p. 49-57, 2014.

FARIA, Pâmela Teles de; PINTO, Eslaine Pereira; SILVA, Eliane Inácio; TOBIAS, Márcio; DIAS, Renato Pontes; FRISKE, Hadassa Landherr. O papel da liderança na gestão de equipes de alto desempenho. Revista da Faculdade de Alta Floresta, Alta Floresta, v. 13, n. 1, p. 10-29, jan./jun. 2024.

FERREIRA, Heryane Santana; MARTINS, Jéssica Natália da Silva; SANTOS, Luana Ferreira dos. Liderança nas organizações: revisão bibliográfica em periódicos nacionais. Revista Ciência Dinâmica, Ponte Nova, v. 12, n. 1, 2021.

GILIOLI, Rosecler Maschio; SANTOS JÚNIOR, Paulinho Zdanski dos. A liderança e sua influência no desempenho das equipes de trabalho. Gestão Contemporânea, Vila Velha, v. 10, n. 1, p. 169-193, dez. 2020.

LEAL, Adriana Pinheiro; MAFRA NETTO, Alberto Mário; BARBOSA, Inêz Carneiro. Eficiência na comunicação organizacional. Revista CESMAC Administração, Maceió, v. 3, 2019.

LIBOREIRO, Karla Rocha; BORGES, Renata Simões Guimarães e. Gestão de equipes de alto desempenho: abordagens e discussões recentes. Gestão & Regionalidade, São Caetano do Sul, v. 34, n. 102, p. 5-22, set./dez. 2018.

PAES, Alana Leite; SILVA, Alexsandro Costa da; CAMPELO, Arandi Maciel; DUTRA, João Pereira. Liderança: estilos e influências na produtividade das organizações. Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia, Jaboatão dos Guararapes, v. 15, n. 54, p. 10-24, 2021.

SILVA, Caio Pedrinho da; PASCHOALOTTO, Marco Antonio Catussi; ENDO, Gustavo Yuho. Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, p. 146-159, jan./mar. 2020.

SOARDO, Érica de Souza; FANTON, Júlia Pacheco; GOULART JÚNIOR, Edward. Liderança transformacional e transacional: uma revisão bibliográfica narrativa. Revista Eletrônica Gestão e Serviços, São Bernardo do Campo, v. 11, n. 2, p. 3098-3129, jul./dez. 2020.

TRECE, Beatriz; ELAINE, Gleycy; GUIDO, José; DIAS, Larisse; RODRIGUES, Mariele; QUEIROZ, Pablo. Gestão estratégica: um modelo que promova o engajamento e melhoria no desempenho estratégico. Brasília: Fundação Dom Cabral, 2019.

WELS, Ana Maria Córdova. Estudando a comunicação organizacional: redes e processos integrativos. Conexão – Comunicação e Cultura, Caxias do Sul, v. 4, n. 7, p. 73-86, jan./jun. 2005.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. Metodologia de estudo e de pesquisa em administração. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2009.