
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “Ministro Ralph Biasi”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Claudia Regina Lemes
Eduarda de Souza Falcão

**QUANDO ELAS LIDERAM: O PODER DA COMUNICAÇÃO NA RELAÇÃO ENTRE
GESTORAS E COLABORADORES NO SUCESSO DA ORGANIZAÇÃO.**

Americana, SP
2025

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “MINISTRO RALPH BIASI”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Claudia Regina Lemes
Eduarda de Souza Falcão

**QUANDO ELAS LIDERAM: O PODER DA COMUNICAÇÃO NA RELAÇÃO ENTRE
GESTORAS E COLABORADORES NO SUCESSO DA ORGANIZAÇÃO.**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido
em cumprimento à exigência curricular do Curso
Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial
sob a orientação da Prof.^a Dr^a Silvia Aparecida
José e Silva.

Área de concentração: Gestão de Pessoas e
Relações de Trabalho

Americana, SP

2025

LEMES, Claudia Regina

Quando elas lideram: O poder da comunicação na relação entre gestoras e colaboradores no sucesso da organização.. / Claudia Regina Lemes, Eduarda de Souza Falcão – Americana, 2025.

52f.

Monografia (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) - - Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientadora: Profa. Dra. Silvia José e SILVA

1. Comunicação - administração 2. Liderança. I. LEMES, Claudia Regina, II. FALCÃO, Eduarda de Souza III. SILVA, Silvia José e IV. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi

CDU: 659.3
316.46

Elaborada pelo autor por meio de sistema automático gerador de ficha catalográfica da Fatec de Americana Ministro Ralph Biasi.

EDUARDA DE SOUZA FALCÃO


CLAUDIA REGINA LEMES

**Quando Elas Lideram: O Poder da Comunicação na Relação entre
Gestoras e Colaboradores no Sucesso da Organização**


Trabalho de graduação apresentado como exigência
parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão
Empresarial pelo Centro Paula Souza – Faculdade de
Tecnologia de Americana – Ministro Ralph Biasi.
Área de concentração: Comportamento Organizacional

Americana, 4 de dezembro de 2025


Banca Examinadora:



Prof. Dra. Silva Aparecida José e Silva (Presidente)
Doutora
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi



Prof. Esp. Cintia Gimenez da Cunha (Membro)
Especialista
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi



Prof. Me. Sérgio Luiz Cabrini (Membro)
Mestre
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi

Dedicamos este trabalho primeiramente a Deus, por nos conceder força e sabedoria durante essa jornada. Ao nosso maior incentivador Dr. Agnaldo Cazari, pelo apoio e presteza nos momentos mais desafiadores.

Agradecemos aos nossos familiares e amigos por acreditarem em nós. Sem o apoio deles, não teríamos chegado até aqui. À nossa orientadora, Dr^a Silvia Aparecida Jose e Silva, pela paciência, pelos conselhos precisos e por nos guiar com tanta dedicação. Sua orientação foi essencial para a construção deste trabalho. Aos professores e colegas do curso de Tecnologia em Gestão Empresarial, pelas trocas de experiências, debates e aprendizados compartilhados ao longo desses anos.

RESUMO

Gerir pessoas tem se mostrado como o atual desafio das organizações. Isso significa não só identificar e desenvolver o potencial de cada colaborador, mas, principalmente, criar estratégias de comunicação interna que exteriorize essas capacidades, crie um ambiente de trabalho harmônico, produtivo e participativo. Nesse sentido, as organizações devem desenvolver meios hábeis de comunicação com sua equipe que seja capaz de obter um clima organizacional apto para atingir os objetivos da própria organização. As empresas que prestigiam uma comunicação fluida de forma a envolver toda a equipe, se mostram mais capacitadas para transformar o ambiente profissional e desafiador em um campo próspero que demonstra liderança e objetivos claros. Outro ponto importante que as mudanças contemporâneas trouxeram para o mundo corporativo, foi a gestão organizacional ser liderada por mulheres. O empreendedorismo feminino tem se mostrado cada dia mais presente no cenário das organizações. A liderança feminina, especialmente no que se refere à comunicação interna em uma empresa, pela própria capacidade biológica de entender e filtrar com mais ensejo as informações, tem se mostrado como uma ferramenta indispensável nas organizações. Uma comunicação interna que permita que os membros da equipe estejam engajados nos objetivos da organização, forma um ambiente de trabalho organizado, todos entendem suas funções e capacidades, interagem entre si e podem colaborar na tomada de decisões. Importante destacar que nas empresas de pequeno porte, nas quais a relação entre o gestor e a equipe se mostra mais próxima decorrente do menor número de membros que compõe o grupo organizacional, uma comunicação estratégica e bem definida transmitida de forma clara e fluida, sem dúvidas, age como um termômetro em relação ao clima organizacional, do crescimento pessoal de cada membro da equipe e o sucesso da organização.

Palavras-chave: Comunicação interna; clima organizacional; liderança feminina

ABSTRACT

Managing people has proven to be the current challenge for organizations. This means not only identifying and developing the potential of each employee but, above all, creating internal communication strategies that express these capabilities, fostering a harmonious, productive, and participative work environment. In this sense, organizations must develop effective means of communication with their teams, capable of achieving an organizational climate suitable for reaching the company's own objectives. Companies that value fluid communication involving the entire team demonstrate greater ability to transform a professional and challenging environment into a prosperous field that reflects leadership and clear goals. Another important aspect brought by contemporary changes to the corporate world is that organizational management has increasingly been led by women. Female entrepreneurship has become more and more present in the business landscape. Female leadership, especially regarding internal communication within a company, due to women's natural ability to understand and process information more carefully, has proven to be an indispensable tool in organizations. Internal communication that allows team members to be engaged in the organization's objectives creates an organized work environment in which everyone understands their roles and abilities, interacts with one another, and contributes to decision-making. It is important to highlight that in small businesses where the relationship between the manager and the team tends to be closer due to the smaller number of members a strategic and well-defined communication, transmitted clearly and fluidly, undoubtedly acts as a thermometer for the organizational climate, personal growth of each team member, and the overall success of the organization.

Keywords: *Internal communication; organizational climate; female leadership.*

LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Tipos de canais de comunicação.....	16
------------------------------------------------------	-----------

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 — Gênero dos colaboradores da Clínica Risadinha	24
GRÁFICO 2— Faixa etária dos colaboradores da Clínica Risadinha.....	24
GRÁFICO 3 — Escolaridade dos colaboradores da Clínica Risadinha.....	25
GRÁFICO 4 — Gênero dos colaboradores da Cortinas Janela Feliz.....	25
GRÁFICO 5 — Faixa etária dos colaboradores da Cortinas Janela Feliz	25
GRÁFICO 6 — Escolaridade dos colaboradores da Cortinas Janela Feliz	26
GRÁFICO 7 — Tom de comunicação da gestora clínica Risadinha	26
GRÁFICO 8 — Tom de comunicação da gestora Cortinas Janela Feliz	27
GRÁFICO 9— Tom de comunicação clínica Risadinha (autoavaliação da gestora) .	29
GRÁFICO 10 — Forma de comunicação adotada pelos colaboradores para relatar informações à gestão clínica Risadinha	29
GRÁFICO 11— Tom de comunicação Cortinas Janela feliz	30
GRÁFICO 12— Forma de comunicação adotada pelos colaboradores para relatar informações à gestão da Cortinas Janela feliz.....	30
GRÁFICO 13— Satisfação geral da Clínica Risadinha	32
GRÁFICO 14 — Percepção dos colaboradores sobre o impacto da comunicação no desempenho da Clínica Risadinha.....	32
GRÁFICO 15 — Satisfação geral da Cortinas Janela feliz.....	33
GRÁFICO 16— Percepção dos colaboradores sobre o impacto da comunicação no desempenho da Cortinas Janela feliz	34
GRÁFICO 17– Percepção da gestora Clínica Risadinha	35
GRÁFICO 18– Entrosamento da equipe Clínica Risadinha	35
GRÁFICO 19- Descrição da comunicação interna Clínica Risadinha	36
GRÁFICO 20- Percepção da gestora Cortinas Janela feliz.....	37
GRÁFICO 21- Entrosamento da equipe Cortinas Janela feliz.....	37
GRÁFICO 22– Descrição da comunicação interna Cortinas Janela feliz	37

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 comunicação organizacional e interna	14
2.2 clima e cultura organizacional	16
2.3 liderança feminina e a comunicação estratégica	17
3. METODOLOGIA	19
4. ESTUDO DE CASO	21
4.1 Apresentação do estudo de caso	21
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	23
5.1 Dados demográficos	24
5.2 Dados sobre o tom de comunicação	26
5.2 Análise com base na fundamentação teórica	39
5.3 Contribuições práticas	41
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
7. REFERÊNCIAS	43
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO LIDERANÇA	45
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO FUNCIONÁRIOS	48

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas e a busca por um ambiente organizacional produtivo e harmonioso representam um dos maiores desafios do cenário corporativo contemporâneo. Nesse contexto, a comunicação interna emerge como um pilar estratégico, essencial para o alinhamento de objetivos, o engajamento de colaboradores e a construção de um clima organizacional favorável. A maneira como as informações fluem dentro de uma empresa impacta diretamente a motivação, a produtividade e a satisfação dos funcionários, sendo um fator preponderante para a competitividade e sustentabilidade do negócio (Marchiori, 2008).

Este estudo se debruça sobre a importância da comunicação interna e a contextualiza em um nicho específico e relevante: as organizações de pequeno porte (PME)¹ lideradas por mulheres. Nas PME, as relações interpessoais são mais diretas e a estrutura hierárquica é menos complexa, o que confere à comunicação interna um papel ainda mais crítico. A fluidez e a clareza da comunicação de informações podem atuar como um termômetro do clima organizacional, potencializando o crescimento e o sucesso da organização (Vergara, 2016). Paralelamente, o crescente protagonismo do empreendedorismo e da liderança feminina no cenário empresarial traz à tona a necessidade de compreender como as características inerentes a essa gestão se manifestam nos processos comunicativos e nas relações de trabalho.

Diante da relevância da comunicação interna para o sucesso organizacional e do contexto particular das PME sob liderança feminina, o presente estudo busca responder à seguinte questão: Qual a influência da comunicação interna, mediada pela liderança feminina em empresas de pequeno porte, no clima organizacional e no engajamento dos colaboradores?

O objetivo geral deste trabalho é realizar um estudo de caso para analisar a relação entre as práticas de comunicação interna e o clima organizacional em empresas de pequeno porte do setor de serviços e confecção, destacando o papel da liderança feminina nesse processo. Já os objetivos específicos deste trabalho são:

- Descrever as práticas e os canais de comunicação interna adotados pelas gestoras das empresas estudadas.

¹ Pequenas e Médias Empresas

- Identificar a percepção dos colaboradores sobre a eficácia da comunicação e sua influência no clima organizacional.
- Propor contribuições práticas e melhorias para otimizar a comunicação interna e o engajamento nas organizações analisadas.

O estudo contribui para a área de Gestão Empresarial, especificamente em Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, ao preencher uma lacuna na literatura que integra três temas cruciais: comunicação interna, PME e liderança feminina. Ao realizar um estudo de caso aprofundado, o trabalho oferece dados empíricos que podem subsidiar futuras pesquisas e aprimorar o arcabouço teórico sobre o tema (Gil, 2008).

Os resultados desta pesquisa oferecem um diagnóstico sobre a dinâmica comunicacional em uma PME liderada por mulheres. As gestoras e empreendedoras poderão utilizar as conclusões e as sugestões de melhoria propostas para aprimorar suas estratégias de comunicação, resultando em um clima organizacional mais positivo, maior engajamento da equipe e, conseqüentemente, melhores resultados de negócio.

Este documento está organizado em cinco capítulos, sendo o primeiro esta Introdução, já o Capítulo 2, Fundamentação Teórica, aborda os conceitos centrais que sustentam a pesquisa, como Comunicação Interna, Clima Organizacional, PME e Liderança Feminina, por meio de uma revisão bibliográfica. No Capítulo 3, Metodologia, está detalhado o delineamento da pesquisa, e no Capítulo 4, Estudo de Caso, é apresentada a empresa Risadinha. Já no Capítulo 5, Apresentação e análise dos resultados, apresenta os dados coletados por meio de questionários e observação, e realiza a análise crítica dos achados à luz da Fundamentação Teórica. Por fim, o Capítulo 6, Considerações Finais, sintetiza as principais conclusões do estudo, verifica o alcance dos objetivos propostos e sugere caminhos para pesquisas futuras.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda os conceitos centrais que interligam o tema do trabalho: a Comunicação Interna, o Clima Organizacional e a Liderança Feminina, com foco no contexto das Pequenas e Médias Empresas (PME).

2.1 Comunicação Organizacional e Interna

A comunicação é um processo humano fundamental, cuja definição, embora complexa (Fiske, 1995), é universalmente reconhecida como uma atividade essencial para a interação social e o funcionamento de qualquer sistema. No ambiente corporativo, a Comunicação Organizacional é entendida como o fluxo estratégico de informações que permite o alinhamento entre colaboradores, gestores e os objetivos da empresa (Chiavenato, 2011).

A Comunicação Interna é a vertente da comunicação organizacional que se concentra nas trocas de informações, ideias e sentimentos entre os membros de uma organização, influenciando comportamentos e resultados (Chiavenato, 2011). Sua função vai além da mera transmissão de dados, sendo um elemento de coesão e estratégia.

A comunicação vai além das palavras, incluindo aspectos como confiança, visão compartilhada e alinhamento entre setores estratégicos, como Recursos Humanos e Comunicação. Além disso, ressalta a necessidade de desenvolver habilidades de persuasão e adaptação ao público, tornando a comunicação uma ferramenta essencial para o sucesso profissional e organizacional (Corrado, 1994).

A relevância da comunicação interna é destacada por diversos autores, que a posicionam como um fator determinante para o sucesso da gestão de pessoas. Hamlim (2006) aponta que a comunicação interna é o fator que modula a interferência de fatores internos e externos no desenvolvimento das atividades e no relacionamento entre os colaboradores. Rego e Cunha (2005) a definem como uma ferramenta estratégica que auxilia a gestão no fortalecimento do engajamento, no estímulo à colaboração e na prevenção de conflitos internos.

Em PME, a comunicação interna assume um papel ainda mais crítico. Devido à proximidade das relações e à estrutura hierárquica menos complexa, a comunicação

não tramita por diversos canais, tornando sua ação mais rápida e direta (Tachizawa; Ferreira; 2006).

A qualidade da comunicação impacta diretamente na motivação e produtividade da equipe, sendo um fator essencial para a construção de um ambiente de trabalho saudável e colaborativo. Para que a comunicação interna seja eficaz, Hamlim (2006) sugere que a organização deve considerar a cultura organizacional e a heterogeneidade do grupo (idade, classe social, formação cultural), pois esses fatores influenciam a maneira e os objetivos da comunicação.

2.1.1 Tipos, Canais e Fluxos de Comunicação

A comunicação dentro de uma organização pode ser classificada de diferentes formas, dependendo da natureza da interação (Pinho, 2006):

- Comunicação Intrapessoal: Trata-se de um diálogo concentrado na própria pessoa, a reflexão ou discussão interna, sem exteriorização dos pensamentos (Rabaça; Barbosa, 2001).
- Comunicação Interpessoal: É a interação comunicativa direta entre duas ou mais pessoas, sendo o tipo de diálogo que se mostra mais eficiente para a interação entre a administração e a equipe de colaboradores em PME.
- Comunicação em Pequenos Grupos: Ocorre quando um grupo de pessoas se junta para um propósito específico, como a resolução de problemas ou a geração de ideias.

Além dos tipos, os canais de comunicação são divididos em formais e informais (Robbins, 2010; Pinho, 2006), conforme demonstrado no Quadro 1

Quadro 1– Tipos de canais de comunicação

Canal	Característica	Função Principal	Influência no Clima
Formal	Segue os fluxos oficiais e a hierarquia (circulares, e-mails, murais, reuniões).	Garantir a transmissão clara e objetiva de informações institucionais, normas e orientações.	Transparência e segurança.
Informal	Acontece de maneira espontânea (rádio corredor), por meio de interações não planejadas.	Troca de informações e sentimentos não oficiais.	Pode reforçar ou contradizer mensagens formais; influencia o humor geral.

Fonte: (Robbins, 2010; Pinho, 2006)

Os fluxos de comunicação, por sua vez, definem a direção da informação (Pinho, 2006):

- Vertical Descendente: Do nível hierárquico superior para os inferiores (ordens, instruções, metas).
- Vertical Ascendente: Dos subordinados para os superiores (feedbacks, sugestões, relatórios).
- Horizontal: Entre colaboradores do mesmo nível hierárquico (coordenação de atividades, troca de informações entre departamentos).

A integração e o alinhamento desses canais e fluxos são cruciais para o fortalecimento da identidade institucional e o relacionamento estratégico (Kunsch, 2003).

2.2 Clima e Cultura Organizacional

O Clima Organizacional é a percepção coletiva que os colaboradores desenvolvem sobre o ambiente de trabalho, sendo uma experiência com efeitos diretos sobre o comportamento, a motivação e o desempenho das equipes (Luz, 2003). Trata-se de um conceito dinâmico, influenciado por aspectos como estilo de

liderança, relações interpessoais, políticas de reconhecimento e, principalmente, os processos de comunicação.

Chiavenato (2004) afirma que o clima é o reflexo da Cultura Organizacional, sendo influenciado pelas práticas gerenciais e pelo grau de abertura ao diálogo. Quando a comunicação é falha ou inexistente, o ambiente tende a se tornar inseguro e pouco colaborativo, prejudicando o desempenho coletivo. A comunicação interna, portanto, influencia diretamente o clima organizacional e a motivação dos colaboradores (Marchiori, 2014).

A Cultura Organizacional é definida por Schein (2009) como um conjunto de pressupostos básicos compartilhados e desenvolvidos por um grupo à medida que aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna. Essa cultura influencia diretamente a forma como as pessoas se comunicam e se relacionam.

Os líderes têm papel central na formação e manutenção da cultura organizacional, pois são eles que, por meio de suas decisões e atitudes, moldam comportamentos e definem os valores predominantes (Schein, 2009). Em PMEs, onde a liderança é exercida diretamente pela proprietária, a cultura tende a ser mais personalizada, e os impactos da comunicação (ou da falta dela) são mais imediatos e perceptíveis.

2.3 Liderança Feminina e a Comunicação Estratégica

O crescente protagonismo da mulher em cargos de gestão e liderança introduz uma dinâmica que tem sido objeto de estudo na área de gestão de pessoas. A pesquisa busca compreender como a liderança feminina se relaciona com os processos comunicativos e como estes impactam as relações interpessoais e a eficiência organizacional. Estudos sobre liderança feminina sugerem que as mulheres tendem a adotar um estilo de liderança mais participativo e transformacional, em contraste com o estilo transacional, historicamente associado à liderança masculina (Carvalho; Azevedo, 2018).

Essa abordagem se manifesta em características comunicacionais específicas:

- Comunicação Inclusiva e Horizontal: A liderança feminina é frequentemente descrita como mais inclusiva, encorajando a participação e compartilhando o poder e a informação com a equipe (ConnectAmericas, 2025).
- Empatia e Escuta Ativa: Qualidades como empatia, sensibilidade e escuta ativa são destacadas como elementos que fortalecem a comunicação da líder, criando ambientes mais colaborativos e resilientes (Dynamica Consultoria, 2023).

Foco no Relacionamento: A comunicação feminina de impacto valoriza o acolhimento e o relacionamento interpessoal, o que é relevante para a coesão da equipe e para a gestão do clima organizacional (Rodrigues, 2023).

Em PMEs, onde a relação entre gestor e colaborador é mais próxima, a capacidade da líder feminina de promover uma comunicação transparente e empática pode ser um diferencial competitivo. Essa comunicação mais humanizada facilita o alinhamento de objetivos, a redução de conflitos e o fortalecimento do sentimento de pertencimento, elementos essenciais para o sucesso da organização.

3. METODOLOGIA

O presente capítulo tem como objetivo detalhar o caminho percorrido para a realização desta pesquisa, apresentando o delineamento metodológico adotado, o procedimento técnico, a caracterização do universo e da amostra, os instrumentos de coleta de dados e a forma como os dados foram tratados e analisados. A clareza e o rigor metodológico são essenciais para garantir a validade e a confiabilidade dos resultados obtidos.

A pesquisa se caracteriza quanto à sua natureza como aplicada, pois busca gerar conhecimentos para aplicação prática e solução de problemas específicos, neste caso, a otimização da comunicação interna em PMEs (GIL, 2008).

Quanto à abordagem, o estudo é de natureza qualitativa. A escolha justifica-se pela necessidade de interpretar percepções, sentimentos e comportamentos dos colaboradores e gestoras em relação à comunicação no ambiente de trabalho, o que não pode ser traduzido apenas em números. A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números (Gil, 2008, p. 42). Por fim, em relação aos objetivos, a pesquisa é descritiva, pois busca descrever as características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre as variáveis (comunicação interna, liderança feminina e clima organizacional).

Para a realização desta pesquisa, o procedimento técnico adotado foi o Estudo de Caso. Este método é apropriado quando se busca compreender fenômenos complexos dentro de seu contexto natural, possibilitando uma análise rica e detalhada (Lakatos; Marconi, 2008). O estudo de caso permite a análise aprofundada de um ou poucos objetos, de maneira a permitir seu conhecimento amplo e detalhado. É especialmente indicado para o estudo de comunidades, grupos ou instituições que apresentam características específicas, permitindo generalizações qualitativas dos resultados (Lakatos; Marconi, 2008). O universo da pesquisa é composto por PME do setor de serviços e comércio, localizadas nas cidades de Americana/SP e Arthur Nogueira/SP, que são lideradas por mulheres. A amostra foi definida por conveniência e intencionalidade, sendo composta por duas empresas:

- Uma empresa do setor de atendimento odontológico.

- Uma empresa do setor de confecção.

A escolha intencional dessas empresas justifica-se pelo fato de ambas serem classificadas como de pequeno porte e terem a gestão e a liderança exercidas diretamente por mulheres, o que atende ao foco principal da pesquisa, permitindo a análise comparativa da dinâmica comunicacional em diferentes segmentos sob o mesmo tipo de liderança.

A coleta de dados foi realizada por meio de uma abordagem mista, utilizando os seguintes instrumentos:

- Questionário para Gestoras (Apêndice A): Instrumento semiestruturado, aplicado às líderes das duas empresas, com o objetivo de levantar informações sobre as práticas formais de comunicação interna, os canais utilizados, a percepção da gestora sobre o clima organizacional e seu estilo de liderança.
- Questionário para Colaboradores (Apêndice B): Instrumento aplicado aos funcionários das empresas, com o objetivo de mensurar a percepção da equipe sobre a eficácia da comunicação, o relacionamento interpessoal, o engajamento e o clima organizacional vivenciado.
- Observação Direta: Realizada no ambiente de trabalho das empresas, com o objetivo de complementar os dados obtidos, verificando in loco a dinâmica de comunicação, o fluxo de informações e as interações entre gestoras e colaboradores.

As informações coletadas foram organizadas e analisadas por meio da Análise de Conteúdo. Esta técnica permite a interpretação sistemática do material obtido, buscando identificar padrões, categorias e significados que emergem das respostas dos questionários e das observações.

4. ESTUDO DE CASO

Os meios de comunicação destacam que é notória a presença das mulheres no mundo organizacional atual. As mulheres se destacam nas organizações atuando, tanto na produtividade diretamente no chão de fábrica como na esfera administrativa e de gestão. Evidencia-se, cotidianamente, em todos os meios de comunicação de massa, tais como jornais televisivos e impresso, internet e revistas digitais, uma fase feminina de empreendedorismo.

O caso em estudo, busca analisar como o estilo de liderança e, principalmente, como a forma de comunicação de mulheres, na condição de gestoras, pode impactar o clima organizacional, a motivação dos colaboradores e o desempenho das empresas em que atuam. Serão comparados dois cenários distintos de liderança que, mesmo que suas gestoras não possuem a formação técnica nas respectivas áreas de atuação, no entanto, possuem semelhanças quanto aos seus vastos conhecimentos angariados pela vivência em suas respectivas atividades organizacionais. Contudo, estas mulheres empreendedoras apresentam diferenças significativas em seus perfis de comunicação dentro dos seus respectivos negócios.

Para uma análise aprofundada de cada empresa e sua respectiva gestora, foram realizadas pesquisas através de questionário, no qual os colaboradores e as gestoras responderam questões relativas ao modo como ocorre a comunicação interna nas suas respectivas empresas e a sua influência na produtividade, relacionamento interpessoal e no clima organizacional, relativamente entre as gestoras e os membros de suas equipes.

4.1 Apresentação do estudo de caso

A Clínica Risadinha, cujo nome fictício denominamos CLÍNICA RISADINHA LTDA, surgiu há cerca de 5 anos, na cidade de Artur Nogueira/SP, fruto da iniciativa de sua empreendedora que identificou a oportunidade de oferecer serviços acessíveis e de qualidade na área de saúde bucal. Diferente de clínicas tradicionais, a proprietária não possui formação em odontologia. A clínica cresceu de forma gradual, incorporando novos especialistas e ampliando seu leque de serviços. Classifica-se como empresa de pequeno porte e conta com 12 colaboradores, entre dentistas fixos e eventuais, auxiliares e equipe administrativa. Ela está enquadrada no Simples

Nacional para efeitos de tributação. A clínica tem como público-alvo famílias da região e atua na área oferecendo tratamentos odontológicos diversos.

A empresa Janela Feliz, cujo nome fictício denominamos de CORTINAS JANELA FELIZ LTDA está localizada na cidade de Americana/SP. Foi fundada há aproximadamente 15 anos por uma família da região, inicialmente com foco na costura de cortinas artesanais em pequena escala. Com o tempo, expandiu sua atuação, conquistando seu espaço no setor de decoração e aumentando sua carteira de clientes e fornecedores. Para efeitos tributários, classifica-se no Simples Nacional, adequado para pequenas e microempresas com faturamento anual limitado. Atualmente, conta com nove funcionários, sendo seis homens e três mulheres. Sua estrutura operacional é enxuta e voltada principalmente para a produção artesanal, atendendo à clientela residencial e comercial. A empresa possui com um setor administrativo, um de produção e outro de logística. É dirigida por sua proprietária.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Buscando atingir o objetivo do presente trabalho, foram realizadas duas pesquisas nas empresas estudadas: uma direcionada aos colaboradores e outra diretamente com a suas gestoras, reservadas algumas diferenças entre estes questionamentos, ou seja, para a equipe de colaboradores foram propostas determinadas perguntas, enquanto para as gestoras, foram apresentadas outras, porém, em ambos os casos os questionários eram direcionados à forma de comunicação interna de cada empresa.

Durante a análise das respostas obtidas, foram identificadas duas situações distintas: primeiro em relação às informações apresentadas pelos colaboradores, os quais se manifestaram de formas diferentes com relação à maneira como se dá a comunicação entre a chefia e a equipe, tanto na Clínica Risadinha, quanto na Cortinas Janela Feliz. A pesquisa mostra que a comunicação interna nas empresas ocorre de maneiras variadas. Observou-se, por meio de contato pessoal com gestoras e questionários, duas abordagens principais: comunicação em tom suave e comunicação em tom forte.

No que se refere à comunicação em tom tranquilo ou suave, constata-se que o emissor é uma pessoa de temperamento calmo, utiliza tom de voz baixo, transmite tranquilidade e proximidade ao falar. Nessa classificação, evidencia-se que, ao transmitir as informações à equipe, traz maior abertura para que estes exponham suas ideias, torna o ambiente menos tenso e seus colaboradores são mais participativos, o que conduz a equipe a ser mais confiante.

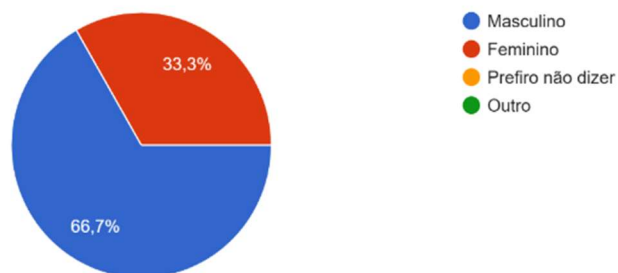
Quanto à comunicação caracterizada pela firmeza na entonação, o gestor apresenta um temperamento mais forte, a comunicação é direta, o tom de voz é firme e elevado, às vezes até ríspido, todavia, sem se apresentar como uma pessoa mal-educada. Dessa forma, a equipe percebe autoridade imediata e clareza nas instruções, mas o impacto no clima organizacional é um pouco tenso, gera rotatividade de colaboradores e um certo desequilíbrio emocional na equipe, até mesmo com a ruptura na sua coesão.

5.1 Dados demográficos

GRÁFICO 1 — Gênero dos colaboradores da Clínica Risadinha

2. Qual seu gênero?

9 respostas

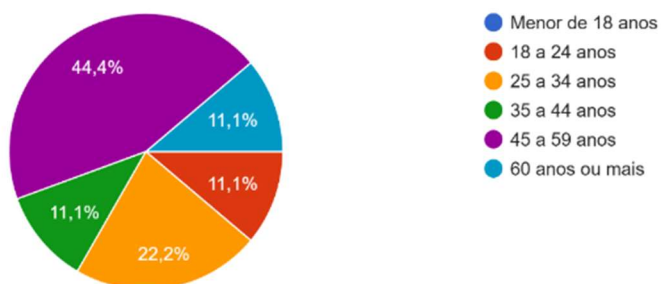


Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

GRÁFICO 2 — Faixa etária dos colaboradores da Clínica Risadinha

3. Qual sua idade?

9 respostas

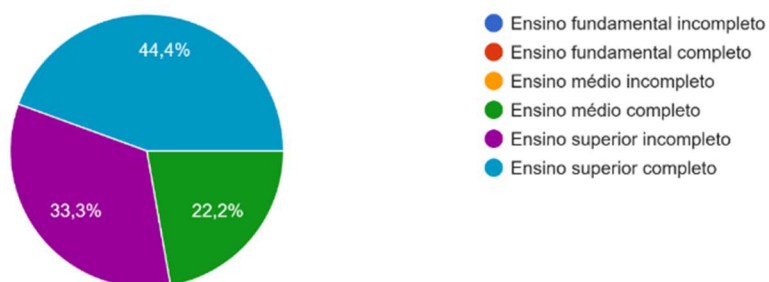


Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

GRÁFICO 3 — Escolaridade dos colaboradores da Clínica Risadinha

4. Qual sua escolaridade?

9 respostas

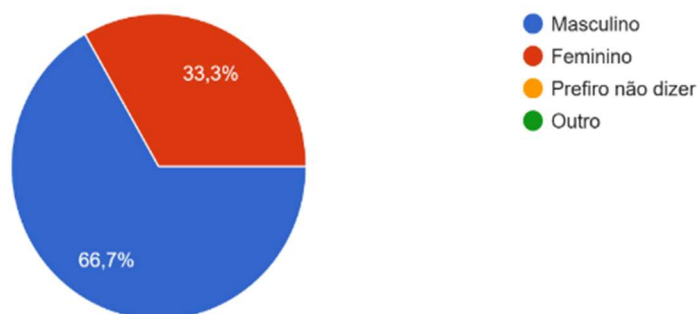


Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

GRÁFICO 4 — Gênero dos colaboradores da Cortinas Janela Feliz

2. Qual seu gênero?

6 respostas

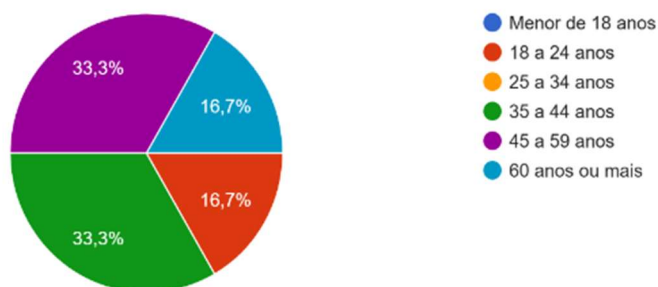


Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

GRÁFICO 5 — Faixa etária dos colaboradores da Cortinas Janela Feliz

3. Qual sua idade?

6 respostas

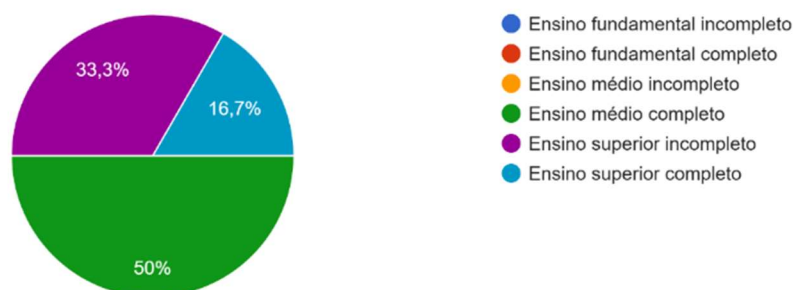


Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

GRÁFICO 6 — Escolaridade dos colaboradores da Cortinas Janela Feliz

4. Qual sua escolaridade?

5 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

A análise demográfica mostra um perfil predominantemente do público masculino em ambas as empresas, refletindo a maior presença de homens nos diversos cargos.

Na Clínica Risadinha, observa-se concentração de colaboradores na faixa etária entre 45 e 59 anos, o que caracteriza uma equipe mais experiente e consolidada. Além disso, destaca-se que a maioria possui ensino superior completo, evidenciando um quadro de funcionários altamente qualificados e com sólida formação técnica, fator que contribui para a eficiência e a estabilidade organizacional.

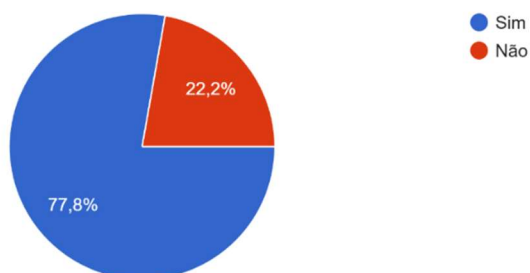
Já na Cortinas Janela Feliz, nota-se uma distribuição etária equilibrada entre os grupos de 35 a 44 anos e 45 a 59 anos. Em relação à escolaridade, 50% dos funcionários possuem ensino médio completo, 33,3% ensino superior incompleto e o restante ensino superior completo, o que demonstra uma estrutura educacional diversificada.

5.2 Dados sobre o tom de comunicação

GRÁFICO 7 — Tom de comunicação da gestora clínica Risadinha (visão da equipe)

7. Você considera que as informações, da direção ou chefia, sobre sua rotina de trabalho chegam de forma clara e no momento certo?

9 respostas



Por quê?

9 respostas

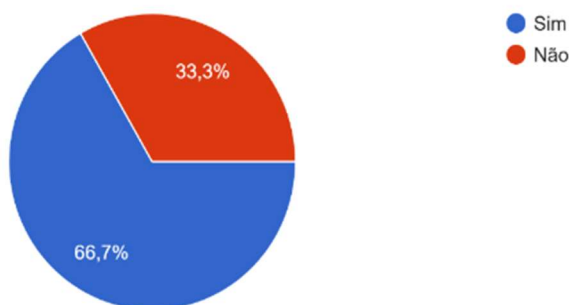
Diálogo direto
Nos programamos sempre dia antes da situação
O contato pessoal facilita a entrega de trabalhos e momentos de tarefas agregadas
Porque a proprietária não consegue passar informações com um tom ou expressão facial tranquila.
Pelo fato de ter um contato pessoal
Muitas vezes a informação chega por terceiros, e descontraída, e não de forma clara.
Sim, porque não falta comunicação e trabalho mútuo.
Porque se torna um ambiente fácil de trabalhar e de comunicação e entendimento tranquilo.
pela eficácia na comunicação

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

GRÁFICO 8 — Tom de comunicação da gestora Cortinas Janela Feliz (visão da equipe)

7. Você considera que as informações, da direção ou chefia, sobre sua rotina de trabalho chegam de forma clara e no momento certo?

6 respostas



Por quê?

6 respostas

pelo processo ser de fácil entendimento

Prefiro não responder

As atividades são esclarecidas

Muitas vezes são mal colocadas e conduzidas de forma não transparente

Sempre são dirigidas à mim ou por WhatsApp ou no quadro de aviso

Pq é bem direta

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

A análise dos dados revelou diferenças significativas entre os modelos de comunicação das empresas avaliadas.

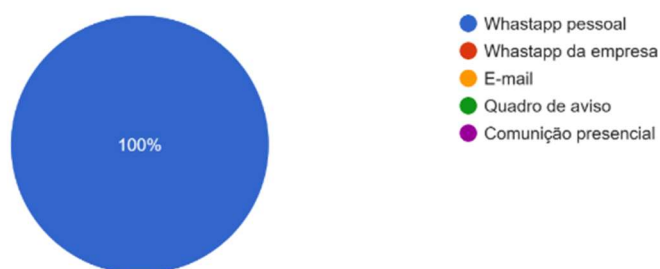
Na Clínica Risadinha, observa-se uma comunicação predominantemente relacional, fortemente dependente do contato pessoal. Embora essa característica favoreça a proximidade entre líderes e colaboradores, evidencia-se a necessidade de estruturar e formalizar os canais de comunicação, evitando a transmissão de informações por terceiros. Além disso, é importante desenvolver as competências interpessoais da liderança, garantindo clareza e coerência no repasse das mensagens.

Já na Cortinas Janela Feliz, a comunicação se mostra mais direta e objetiva, porém apresenta fragilidades no conteúdo e na transparência. O principal desafio está em contextualizar as informações, permitindo que os colaboradores compreendam não apenas o “o quê”, mas também o “porquê” das decisões. Assim, a comunicação pode deixar de ser meramente instrutiva e se tornar um instrumento de engajamento e confiança.

GRÁFICO 9— Tom de comunicação clínica Risadinha (autoavaliação da gestora)

1. Quando há uma comunicação a ser feita para os colaboradores, qual forma você costuma utilizar com mais frequência?

1 resposta

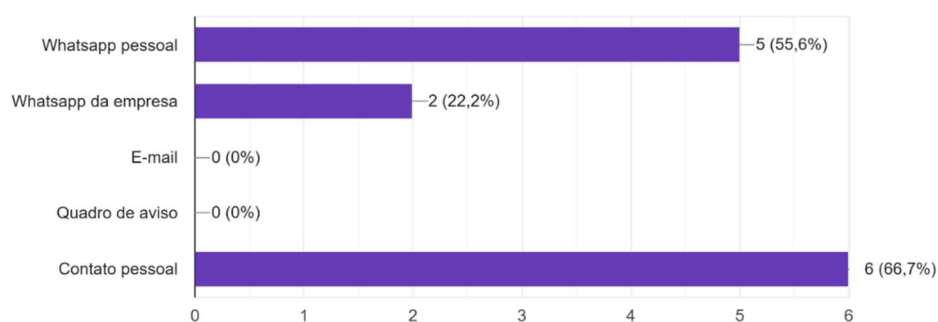


Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

GRÁFICO 10 — Forma de comunicação adotada pelos colaboradores para relatar informações à gestão clínica Risadinha

6. Quando você tem algum fato a respeito do trabalho a ser relatado, quer seja para a direção, chefia ou colega de trabalho, qual o canal utilizado?

9 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

GRÁFICO 11— Tom de comunicação Cortinas Janela Feliz
(autoavaliação da gestora)

1. Quando há uma comunicação a ser feita para os colaboradores, qual forma você costuma utilizar com mais frequência?

1 resposta

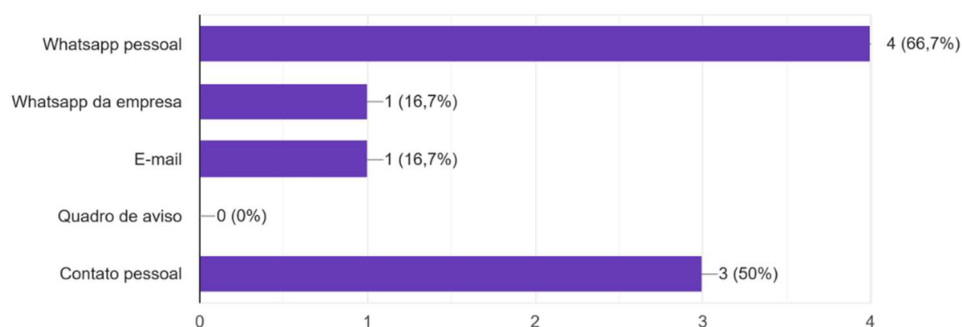


Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

GRÁFICO 12— Forma de comunicação adotada pelos colaboradores para relatar informações à gestão da Cortinas Janela Feliz

6. Quando você tem algum fato a respeito do trabalho a ser relatado, quer seja para a direção, chefia ou colega de trabalho, qual o canal utilizado?

6 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

A análise revelou diferenças marcantes na forma da comunicação interna entre as empresas. Na Clínica Risadinha, prevalece a comunicação direta entre a administração e os colaboradores, utilizando-se o WhatsApp institucional para mensagens coletivas. Essa prática favorece a proximidade e a agilidade, porém

apresenta baixo grau de formalização e pode gerar ruídos e perda de informações, já que não há registros formais ou padronização dos processos comunicacionais.

Na Cortinas Janela Feliz, a comunicação ocorre por meio de diferentes canais, como e-mail corporativo, WhatsApp e contato interpessoal, demonstrando melhor estrutura. Essa diversidade permite adequar a comunicação conforme a necessidade, equilibrando agilidade e formalidade. Embora exija alinhamento para evitar redundâncias, o modelo adotado pela Cortinas Janela Feliz mostra-se mais eficiente e profissional, pelos diferentes meios de diálogos a disposição da equipe de colaboradores

Em síntese, a Clínica Risadinha mantém uma comunicação funcional, porém informal e centralizada, enquanto a Cortinas Janela feliz apresenta um sistema mais organizado e eficaz, contribuindo para a clareza das informações e melhor desempenho organizacional.

Durante o processo de pesquisa e análise dos resultados obtidos junto às duas empresas com relação à comunicação interna, observou-se também alguns aspectos relevantes em relação ao clima organizacional de cada uma delas. É fato que a comunicação, como já detalhado anteriormente, se traduz como ponto chave para que a organização obtenha os resultados almejados e mantenha um ambiente saudável e harmônico entre a direção e a equipe de colaboradores, de forma particular, no presente estudo em que as empresas são dirigidas por mulheres. Pois, em nosso país ainda se pode constatar que há certo bloqueio no tocante a uma equipe de homens se sentir confortável ao ser comandada ou chefiada por uma mulher.

Por outro lado, com relação à Clínica Risadinha, constatou-se que em decorrência da comunicação interna ser classificada como uma comunicação em tom tranquilo ou suave, percebe-se um clima organizacional mais sereno. A equipe de colaboradores se mostrou harmônica, produtiva e participativa, emprenhando-se em promover ideias para o progresso da empresa.

Ainda que na Cortinas Janela Feliz, a comunicação tenha sido classificada como comunicação em tom ríspido pelas informações trazidas pelos colaboradores, a equipe se mantinha coesa e participativa. Entretanto, notou-se uma certa tensão durante o desenvolvimento das atividades cotidianas.

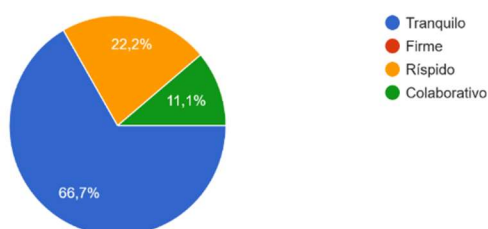
As diferenças na comunicação interna de cada empresa estudada, reflete no clima organizacional de cada uma delas, conforme analisado. É, portanto, evidente que a comunicação interna organizacional é fator preponderante para a obtenção de

um ambiente operacional efetivo e produtivo. Com isto, o gestor se destaca ao priorizar uma comunicação interna eficiente para gerar um ambiente harmônico, produtivo, eficiente e participativo.

Vejamos nos gráficos abaixo, outros resultados do estudo

GRÁFICO 13— Satisfação geral da Clínica Risadinha

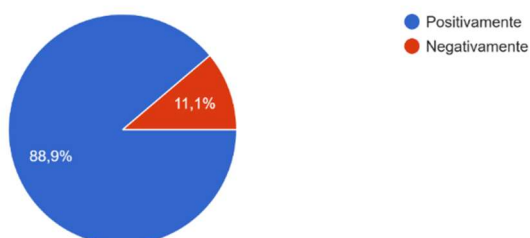
8. Durante a comunicação pessoal com a direção ou chefia, você descreveria o tom de comunicação como sendo tranquilo (em tom de voz ...olaborativo (de maneira calma e incentivadora)?
9 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

GRÁFICO 14 — Percepção dos colaboradores sobre o impacto da comunicação no desempenho da Clínica Risadinha

9. Essa forma de comunicação respondida anteriormente, de que forma impacta no seu desempenho profissional?
9 respostas



Por quê?

9 respostas

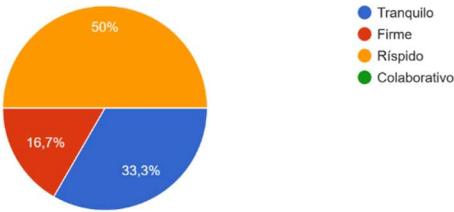
Ela fica em cima.
Ninguém gosta de ser tratado mal
Ter noção de que a empresa trabalha de forma colaborativa a mim como funcionário a ter um melhor desempenho
Pq um ambiente com uma pessoa com uma voz ou transparecendo estressada deixa todos estressado.
Pelo fato de ser mais humano
Da tranquilidade ao trabalho.
Porque não me sinto pressionado.
Porque tudo flui
os objetivos sempre alcançados

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

GRÁFICO 15 — Satisfação geral da Cortinas Janela Feliz

8. Durante a comunicação pessoal com a direção ou chefia, você descreveria o tom de comunicação como sendo tranquilo (em tom de voz ...olaborativo (de maneira calma e incentivadora)?

6 respostas

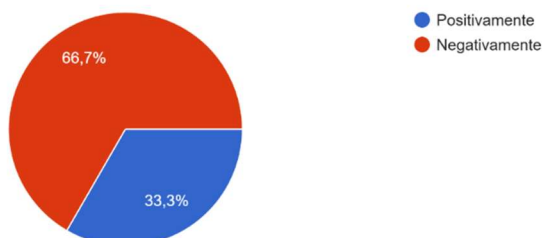


Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

GRÁFICO 16— Percepção dos colaboradores sobre o impacto da comunicação no desempenho da Cortinas Janela Feliz

9. Essa forma de comunicação respondida anteriormente, de que forma impacta no seu desempenho profissional?

6 respostas



Por quê?

6 respostas

pelo bom ambiente de trabalho

Me sinto segura

Tenho a impressão que estou fazendo algo errado.

As vezes parece ser serena porém usa uma certa agressividade com as palavras

Porque o tom ríspido abre a possibilidade de uma discussão

As vezes, me sinto errado pois não gosto da conduta até pq acho que estou certo

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

A comunicação deficiente, dentro das organizações, pode causar diversos impactos negativos no desempenho dos colaboradores. Quando as informações não são transmitidas de forma clara e objetiva, surgem dúvidas, falhas na execução das tarefas e retrabalhos, comprometendo a produtividade e a qualidade dos resultados. Além disso, a falta de transparência e de diálogo entre líderes e equipes pode gerar desmotivação, insegurança e conflitos interpessoais, afetando o clima organizacional.

A análise mostra que o estilo de comunicação adotado pelas lideranças tem impacto direto no desempenho e na motivação dos colaboradores.

Na Clínica Risadinha, conforme respostas de seus colaboradores, a comunicação se desenvolve de maneira tranquila e respeitosa cria um ambiente de segurança e confiança, o que favorece o foco, o engajamento e a produtividade. Por

isso, a maioria dos funcionários (88,9%) percebe a comunicação como positiva para o desempenho.

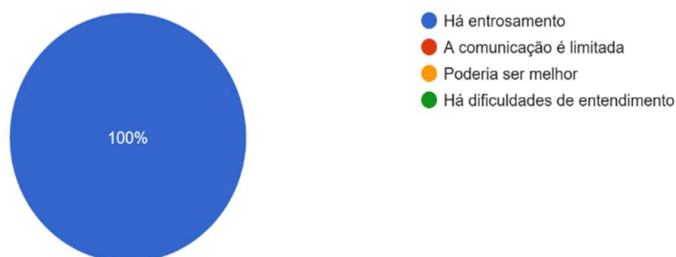
Por outro lado, na concepção da equipe, na Cortinas Janela Feliz, o tom é ríspido e autoritário da liderança, o que gera estresse, insegurança e desmotivação, refletindo em queda de produtividade e piora no clima organizacional. Dois terços dos colaboradores (66,7%) afirmaram sentir impacto negativo em seu trabalho.

De modo geral, conclui-se que uma comunicação clara, empática e respeitosa melhora o desempenho profissional, enquanto a comunicação agressiva e sem transparência o prejudica, afetando tanto os resultados quanto o bem-estar da equipe.

GRÁFICO 17– Percepção da gestora Clínica Risadinha

13. Como você descreveria a comunicação entre os colaboradores atualmente?

1 resposta

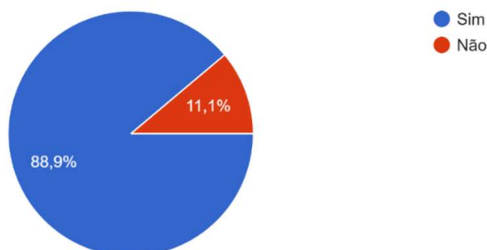


Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

GRÁFICO 18– Entrosamento da equipe Clínica Risadinha

14. A maneira como a liderança se comunica com a equipe faz com que você se sinta entrosado à equipe?

9 respostas

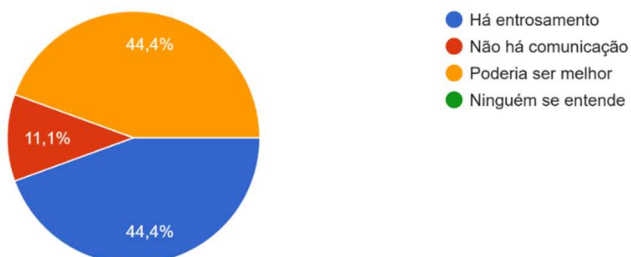


Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

GRÁFICO 19- Descrição da comunicação interna Clínica Risadinha

17. Como você descreveria a comunicação entre a equipe de colaboradores

9 respostas



Quais mudanças na forma de comunicação você acredita que poderiam melhorar o desenvolvimento do seu trabalho?

8 respostas

Os dentistas alguns têm que ser substituídos devida a falta de produtividade dos mesmos.

Acredito q a forma com que está sendo seguida hoje, é o suficiente e está no caminho correto ali dentro

Talvez a proprietária fazendo um curso sobre como lidar com emoções e gerir pessoas

Uma comunicação mais direta com feedback constantes

Comunicação mais direta.

Acho que como não tenho tanto problema com comunicação em trabalho, a única melhora seria na parte de uma linguagem mais técnica e menos informal em ambiente de trabalho.

Nem uma

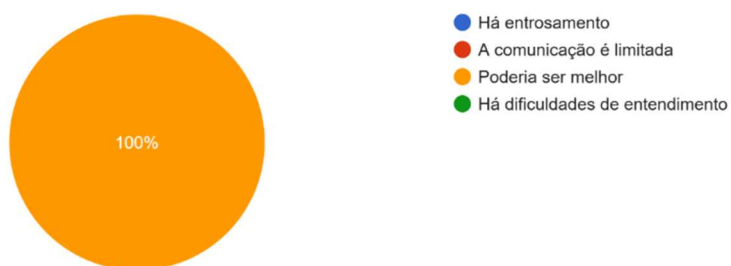
Um diálogo franco e respeitoso

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

GRÁFICO 20 - Percepção da gestora Cortinas Janela Feliz

13. Como você descreveria a comunicação entre os colaboradores atualmente?

1 resposta

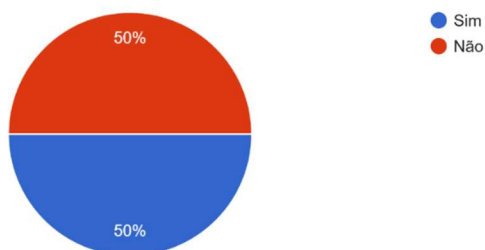


Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

GRÁFICO 21- Entrosamento da equipe Cortinas Janela Feliz

14. A maneira como a liderança se comunica com a equipe faz com que você se sinta entrosado à equipe?

6 respostas

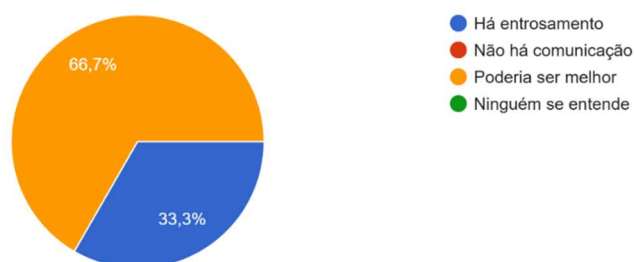


Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

GRÁFICO 22– Descrição da comunicação interna Cortinas Janela Feliz

17. Como você descreveria a comunicação entre a equipe de colaboradores

6 respostas



Quais mudanças na forma de comunicação você acredita que poderiam melhorar o desenvolvimento do seu trabalho?

6 respostas

nada a declarar
Talvez reuniões com a equipe a cada 15 dias
Reuniões sobre os resultados e novos projetos
Acho que deveria ser conciliado reação e ação
Tirar o olhar crítico sobre a opinião dos colaboradores e saber diferenciar a hora de chamar atenção do funcionário e o momento de elogiar ele
Um clima mais leve, com quadro de aviso sem muito a chefia falar

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

A análise do entrosamento entre os colaboradores revela percepções distintas entre gestores e equipes, nas duas empresas.

Na Clínica Risadinha, a gestora considera que há 100% de entrosamento, avaliando o relacionamento interpessoal como totalmente satisfatório e harmonioso. Contudo, os colaboradores apresentam uma percepção mais equilibrada: embora reconheçam boa convivência e cooperação, acreditam que a integração entre os membros ainda pode ser aprimorada, principalmente no fortalecimento das relações entre setores e na comunicação cotidiana.

Já na Cortinas Janela Feliz, a gestora aponta que o entrosamento poderia ser melhorado, demonstrando uma visão mais crítica e realista quanto à interação entre os colaboradores. Essa percepção é compartilhada pela maioria da equipe, que também reconhece a necessidade de maior integração e engajamento coletivo. Esse

alinhamento entre gestão e colaboradores pode favorecer o desenvolvimento de estratégias mais efetivas para melhorar o clima organizacional, uma vez que ambos os lados identificam o mesmo ponto de atenção.

De modo geral, observa-se que, enquanto a Clínica Risadinha apresenta diferença de percepção entre gestora e equipe, a Cortinas Janela Feliz demonstra convergência de opiniões, o que tende a facilitar o planejamento de ações voltadas ao fortalecimento das relações interpessoais e à melhoria da comunicação interna.

5.2 Análise com base na fundamentação teórica

A fundamentação teórica nos mostra que a comunicação interna organizacional é essencial para o funcionamento eficaz das empresas, especialmente nas pequenas organizações, onde as relações interpessoais são mais diretas e menos hierarquizadas. Autores como Chiavenato, Marchiori e Corrado reforçam que uma comunicação clara, integradora e estratégica conecta setores, promove confiança e fortalece o alinhamento dos colaboradores com os objetivos organizacionais, influenciando diretamente o clima interno, a produtividade e a motivação da equipe. O clima organizacional é compreendido como a percepção coletiva do ambiente de trabalho pelos colaboradores, refletido em atitudes, sentimentos e comportamentos. A comunicação interna, aliada ao estilo de liderança, é apontada como determinante para esse clima, sendo capaz de fomentar um ambiente colaborativo, motivador e saudável ou, em caso de falhas, gerar conflitos e desmotivação.

Nosso estudo destaca que em pequenas empresas, devido ao contato direto entre gestoras e colaboradores, essas percepções e impactos são mais imediatos. A liderança feminina no contexto do trabalho ganha destaque por sua influência na comunicação e, conseqüentemente, no clima organizacional. A fundamentação revela que o estilo comunicativo das líderes, seja em tom suave (que promove abertura, participação e tranquilidade) ou firme (que transmite autoridade, mas pode gerar tensão), impacta sensivelmente no ambiente de trabalho e no desempenho da equipe. Ainda, são explorados os diferentes tipos e canais de comunicação (formal, informal, vertical, horizontal), ressaltando que a ausência da formalização e da padronização da comunicação pode gerar ruídos, mal-entendidos e uma comunicação deficitária, como observado no estudo de caso das empresas analisadas. Por fim, a fundamentação teórica ampara a análise prática do estudo de caso, reforçando que

uma liderança feminina que utiliza uma comunicação clara, empática e respeitosa, aliada a uma gestão eficiente dos canais de comunicação interna, é fundamental para construir um clima organizacional positivo, promover o engajamento e melhorar o desempenho em empresas de pequeno porte. Essa base teórica sustenta as conclusões do trabalho, que indicam a importância da comunicação estratégica e do estilo de liderança para o sucesso e o bom ambiente dentro dessas organizações.

No caso das empresas analisadas, observou-se uma predominância de comunicação informal e interpessoal, com pouca padronização de canais formais e uma fragilidade evidente na comunicação vertical, tanto na sua forma descendente como na ascendente. As informações, no alinhamento vertical descendente, quando transmitidas, não seguem um fluxo bem definido, o que contribui para ruídos, mal-entendidos e sensação de desorganização entre os colaboradores. A ausência de canais de *feedback* e de diálogo estruturado também limita a comunicação vertical ascendente, dificultando a participação dos funcionários nos processos de melhoria e tomada de decisão.

Outro ponto importante analisando no contexto das empresas estudadas, os climas organizacionais tendem a ser ainda mais perceptíveis, devido à proximidade entre os colaboradores e a direção. Nesse tipo de estrutura, qualquer desequilíbrio na comunicação ou no relacionamento interpessoal é rapidamente sentido por todos, afetando diretamente o funcionamento da equipe. Evidencia-se, desde logo, portanto, que a comunicação está diretamente ligada à formação e a manutenção de um clima organizacional harmônico e produtivo.

5.3 Contribuições práticas

Com base no estudo realizado, seguem sugestões de contribuições práticas para as empresas no quesito comunicação interna, liderança e clima organizacional para formalizar e estruturar os canais de comunicação interna.

O estudo mostrou que, em empresas de pequeno porte, há uma predominância de comunicação informal, o que pode gerar ruídos e perda de informações. Sugere-se implementar canais formais padronizados, como reuniões periódicas, comunicados oficiais e registros escritos, para garantir clareza e transparência.

Desenvolvimento de habilidades comunicativas nas lideranças, capacitar líderes, especialmente mulheres gestoras, para aprimorar a clareza, empatia e firmeza equilibrada na comunicação, favorecendo um tom que estimule a participação e o engajamento da equipe, reduzindo tensões e conflitos internos.

Incentivar o diálogo aberto e *feedback* contínuo pode criar um ambiente onde colaboradores sintam-se seguros para expressar opiniões, tirar dúvidas e fazer sugestões, fortalecendo a comunicação vertical ascendente e horizontal, o que contribui para a melhoria contínua dos processos e do clima organizacional.

Investir em práticas que promovam reconhecimento, valorização, cooperação e respeito mútuo entre equipes e líderes, a partir de uma comunicação eficaz que alavanque a confiança e o sentimento de pertencimento e com o uso estratégico de ferramentas digitais integradas, como e-mail, WhatsApp corporativo, intranet, organizado para facilitar o fluxo de informações, evitar redundâncias e preservar a formalidade necessária, refletirá na melhoria do clima organizacional, na motivação dos colaboradores e no desempenho empresarial.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar a influência da comunicação interna e da liderança feminina no clima organizacional em pequenas empresas, considerando como esses elementos se inter-relacionam e impactam o ambiente de trabalho. A escolha do tema se mostrou relevante diante da crescente valorização das práticas de comunicação e da liderança humanizada como fatores determinantes para o desempenho e a satisfação dos colaboradores.

A pesquisa revelou que, nas empresas analisadas, a comunicação interna ainda ocorre de forma predominantemente informal, o que pode gerar ruídos e dificultar a padronização das informações. Observou-se, contudo, o reconhecimento, por parte das gestoras e dos colaboradores, da importância de aprimorar esses processos, principalmente por meio da formalização dos canais comunicativos e da adoção de práticas de *feedback* contínuo. Também foi possível constatar que o estilo de liderança exerce influência direta sobre o clima organizacional, líderes que adotam uma comunicação empática e equilibrada contribuem para um ambiente mais harmônico, participativo e produtivo.

Com base nesses resultados, conclui-se que os objetivos propostos foram alcançados, uma vez que o estudo permitiu compreender a relação entre comunicação, liderança e clima organizacional nas empresas analisadas. As análises confirmam que a liderança feminina, quando pautada na clareza e na empatia, fortalece o vínculo entre gestores e equipes, favorecendo a motivação e o sentimento de pertencimento.

Por fim, conclui-se que a comunicação eficaz e a liderança sensível vão além do falar, uma vez que a comunicação também se mostra na postura do indivíduo, nos gestos, na forma de se vestir e no próprio tom de voz. Com isso, a comunicação será fundamental para o sucesso organizacional, especialmente em pequenas empresas, onde o contato entre líderes e colaboradores torna os efeitos dessas práticas mais perceptíveis e imediatos. Investir em uma comunicação clara, aberta e respeitosa, aliada a uma liderança humanizada, representa um caminho sólido para fortalecer o clima organizacional e promover o bem-estar das pessoas dentro das organizações.

7. REFERÊNCIAS

CARVALHO, T. C. M. de; AZEVEDO, A. W. **Liderança feminina em biblioteca universitária e sua influência na motivação organizacional.** *Ciência da Informação em Revista*, v. 5, n. 3, p. 20–29, 2018. Disponível em: <https://seer.ufal.br/index.php/cir/article/view/5204>. Acesso em: 21 nov. 2025.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CONNECTAMERICAS. **Connectamericas: Comunidade empresarial da América Latina e o Caribe.** Disponível em: <https://connectamericas.com/pt>. Acesso em: 20 nov. 2025.

CORRADO, F. M. **Comunicação empresarial: estratégias e instrumentos.** São Paulo: Pioneira, 1994.

DYNAMICA CONSULTORIA. **Escuta ativa e empatia: aliadas da comunicação eficaz.** Dynamica Consultoria, s.d. Disponível em: <https://dynamicaconsultoria.com.br/escuta-ativa-e-empatia-aliadas-da-comunicacao-eficaz/>. Acesso em: 21 nov. 2025.

FERREIRA, P. **Comunicação Interna: Estratégias e Desafios.** Rio de Janeiro: FGV, 2020.

FISKE, J. (1995). **Introdução ao estudo da comunicação.** Porto: Edições Asa.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAMLIN, B. **Gestão estratégica de pessoas e comunicação interna.** São Paulo: Atlas, 2006. 3. ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LUCCA, Diógenes. **Super Performance: Lições das Tropas de Elite aplicadas ao mundo corporativo.** São Paulo: Editora Faro Editorial, 2023.

LUZ, Ricardo. **Clima organizacional: diagnóstico e intervenção**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCHIORI, Marlene. **Comunicação interna: a comunicação com empregados**. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). *Comunicação organizacional: teoria e pesquisa*. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 205-224.

MARTINS, T. **A Comunicação Interna nas Empresas: Fundamentos e Práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2018.

MORAES, CRISTINE DO C.S.B. **Template para trabalho de conclusão de curso da Faculdade de Tecnologia de Americana**. Americana, SP: FATEC, 2013

PINHO, J. B. **Comunicação nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

RABAÇA, C. A.; BARBOSA, R. **Dicionário de comunicação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pina e. **Excelência nas organizações: gerindo pessoas e formando líderes**. Lisboa: RH Editora, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, Francisca. **O papel da mulher na comunicação e a importância do apoio de outras mulheres a lideranças femininas**. *Espaço do Povo*, 28 jun. 2023. Disponível em: <https://espacodopovo.com.br/artigo/o-papel-da-mulher-na-comunicacao-e-a-importancia-do-apoio-de-outras-mulheres-a-liderancas-femininas/>. Acesso em: 21 nov. 2025.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas**. 5. ed. São Paulo: FGV Editora, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO LIDERANÇA

1. Quando há uma comunicação a ser feita para os colaboradores, qual forma você costuma utilizar com mais frequência?

- ☐ WhatsApp pessoal
- ☐ WhatsApp da empresa
- ☐ E-mail
- ☐ Quadro de aviso
- ☐ Comunicação presencial

2. Você considera que as informações enviadas aos colaboradores são compreendidas com clareza e no momento adequado?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Se respondeu “não”, o que acredita que poderia melhorar?

3. Como você descreveria o seu próprio tom de comunicação com os colaboradores?

- ☐ Tranquilo
- ☐ Firme
- ☐ Ríspido
- ☐ Colaborativo

4. Na sua percepção, o seu estilo de comunicação influencia o desempenho da equipe de forma:

- ☐ Positiva
- ☐ Negativa

Explique: _____

5. Como você avaliaria a comunicação entre a direção e os colaboradores da empresa?

- ☐ Muito clara
- ☐ Clara
- ☐ Confusa
- ☐ Muito confusa

6. Você acredita que a forma como se comunica com a equipe influencia a produtividade dos colaboradores?

- ☐ Sim
- ☐ Não

De que maneira? _____

7. Em situações de mudanças ou implementação de novos projetos, como você costuma comunicar as novidades à equipe? _____

8. Você sente que os colaboradores se sentem à vontade para dar feedbacks ou expressar suas ideias à liderança?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Explique: _____

9. Na sua visão, a comunicação interna tem impacto na motivação dos colaboradores?

- ☐ Sim
- ☐ Não

De que forma? _____

10. Você acredita que sua forma de comunicação contribui para o entrosamento da equipe?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Explique: _____

11. Na sua opinião, a comunicação interna contribui para manter um clima de trabalho positivo?

☐ Sim

☐ Não

Comente: _____

12. Em algum momento você percebeu falhas de comunicação que impactaram o andamento de tarefas ou o clima organizacional?

☐ Sim

☐ Não

Se sim, como foi identificado e resolvido?

13. Como você descreveria a comunicação entre os colaboradores atualmente?

☐ Há entrosamento

☐ A comunicação é limitada

☐ Poderia ser melhor

☐ Há dificuldades de entendimento

14. Quais melhorias você acredita que poderiam ser implementadas na comunicação interna da empresa? _____

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO FUNCIONÁRIOS

1. Você autoriza a utilização de suas respostas para o desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), sem a divulgação do seu nome ou da empresa?

☐ Sim

☐ Não

2. Qual seu gênero?

☐ Masculino

☐ Feminino

☐ Prefiro não responder

☐ Outros

3. Qual a sua idade?

☐ Menor de 18 anos

☐ 18 a 24 anos

☐ 25 a 34 anos

☐ 35 a 44 anos

☐ 45 a 59 anos

☐ 60 anos ou mais

4. Qual a sua escolaridade?

☐ Ensino fundamental incompleto

☐ Ensino fundamental completo

☐ Ensino médio incompleto

☐ Ensino médio completo

☐ Ensino superior incompleto

☐ Ensino superior completo

5. Como você descreveria a comunicação entre a direção e os colaboradores da empresa?

- ☐ Muito clara
- ☐ Clara
- ☐ Confusa
- ☐ Muito confusa

6. Quando você tem algum fato a respeito do trabalho a ser relatado, quer seja para a direção, chefia ou colega de trabalho, qual o canal utilizado?

- ☐ WhatsApp pessoal
- ☐ WhatsApp da empresa
- ☐ E-mail
- ☐ Quadro de aviso
- ☐ Contato pessoal

7. Você considera que as informações da direção ou chefia sobre sua rotina de trabalho chegam de forma clara e no momento certo?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Por quê? _____

8. Durante a comunicação pessoal com a direção ou chefia, o tom utilizado é:

- ☐ Tranquilo
- ☐ Firme
- ☐ Ríspido
- ☐ Colaborativo

9. Essa forma de comunicação impacta seu desempenho profissional de forma:

- ☐ Positiva
- ☐ Negativa

Por quê? _____

10. A forma como a comunicação é feita afeta sua produtividade?

☐ Sim

☐ Não

De que maneira? _____

11. Em situações de mudança ou novos projetos, você se sente bem-informado?

☐ Sim

☐ Não

12. Você se sente à vontade para dar retorno ou expressar suas ideias para a liderança?

☐ Sim

☐ Não

13. A comunicação entre os colaboradores é satisfatória?

☐ Sim

☐ Não

Por quê? _____

14. A maneira como a liderança se comunica faz com que você se sinta entrosado à equipe?

☐ Sim

☐ Não

15. Você acredita que a comunicação interna contribui para um clima de trabalho positivo?

☐ Sim

☐ Não

16. Alguma vez você já se sentiu desinformado(a) ou perdido(a) por falhas na comunicação?

☐ Sim

☐ Não

17. Como você descreveria a comunicação entre os colaboradores?

- ☐ Há entrosamento
- ☐ Não há comunicação
- ☐ Poderia ser melhor
- ☐ Ninguém se entende

18. Quais mudanças na comunicação poderiam melhorar o desenvolvimento do seu trabalho? _____