

A COMUNICAÇÃO DA LIDERANÇA COMO FATOR ESTRATÉGICO NA TRANSFORMAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM PEQUENAS EMPRESAS¹

LEADERSHIP COMMUNICATION AS A STRATEGIC FACTOR IN TRANSFORMING
ORGANIZATIONAL CULTURE IN SMALL BUSINESSES

Larissa Ravenna Gonçalves Teixeira²
Amanda Raquel da Costa Oliveira Leite³
Alisson Dias Gomes⁴

RESUMO: A comunicação organizacional exerce papel estratégico na construção de ambientes corporativos mais integrados, produtivos e alinhados aos objetivos institucionais. Em pequenas empresas, onde as relações interpessoais tendem a ser mais próximas e as decisões ocorrem de maneira mais dinâmica, a atuação da liderança torna-se elemento central na consolidação da cultura organizacional. Nesse contexto, o presente artigo analisa a comunicação da liderança como fator estratégico na transformação da cultura organizacional em pequenas empresas, destacando a relevância da liderança transformacional no desenvolvimento do engajamento, da motivação e da performance das equipes. O estudo foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa, utilizando contribuições teóricas de autores da área de Comunicação Organizacional e Liderança Transformacional, como Margarida Kunsch (2003), James Hunter (2004) e Bernard Bass (1985), além de reflexões sobre cultura organizacional fundamentadas em Edgar Schein (2009). Os resultados demonstram que líderes capazes de comunicar visão, valores e direcionamentos de forma clara e inspiradora influenciam diretamente o comportamento organizacional, fortalecendo o comprometimento coletivo e favorecendo processos de mudança cultural. Conclui-se que a comunicação da liderança não representa apenas um instrumento operacional, mas um recurso estratégico essencial para a transformação organizacional e para o crescimento sustentável das pequenas empresas.

Palavras-chave: Comunicação organizacional. Liderança transformacional. Cultura organizacional. Pequenas empresas. Gestão estratégica.

ABSTRACT: Organizational communication plays a strategic role in building more integrated, productive corporate environments aligned with institutional objectives. In small businesses, where interpersonal relationships tend to be closer and decisions are made more dynamically, leadership becomes a central element in consolidating organizational culture. In this context, this article analyzes leadership communication as a strategic factor in transforming organizational culture in small businesses, highlighting the relevance of transformational leadership in developing team engagement, motivation, and performance. The study was developed through bibliographic research, with a qualitative approach, using theoretical contributions from authors in the field of Organizational Communication and Transformational Leadership, such as Margarida Kunsch (2003), James Hunter (2004), and Bernard Bass (1985), as well as reflections on organizational culture based on Edgar Schein (2009). The results demonstrate that leaders capable of communicating vision, values, and directions clearly and inspiringly directly influence organizational behavior, strengthening collective commitment and favoring processes of cultural change. It can be concluded that leadership communication is not merely an operational tool, but an essential strategic resource for organizational transformation and the sustainable growth of small businesses.

Keywords: Organizational communication. Transformational leadership. Organizational culture. Small businesses. Strategic management.

¹Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário Santo Agostinho (UNIFSA).

²Bacharelanda do Curso de Comunicação Social – Jornalismo do UNIFSA.

³Bacharelanda do Curso de Comunicação Social – Jornalismo do UNIFSA.

⁴Professor-orientador do Curso de Comunicação Social – Jornalismo do UNIFSA.

I. INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas enfrentam constantes transformações provocadas pela competitividade do mercado, pela evolução tecnológica e pelas mudanças no comportamento humano no ambiente de trabalho.

Nesse cenário, a comunicação organizacional deixa de ser apenas um mecanismo operacional e passa a ocupar posição estratégica dentro das empresas, especialmente quando associada ao exercício da liderança.

Em pequenas empresas, a comunicação possui impacto ainda mais significativo, pois as relações são geralmente mais próximas, as estruturas hierárquicas mais enxutas e os processos decisórios mais rápidos.

Dessa forma, o(a) líder assume papel fundamental na condução das equipes, na transmissão de valores institucionais e na consolidação de uma cultura organizacional alinhada aos objetivos da empresa.

A liderança transformacional destaca-se nesse contexto por sua capacidade de inspirar, motivar e promover mudanças comportamentais positivas no ambiente corporativo.

Líderes transformacionais utilizam a comunicação como instrumento de influência e alinhamento estratégico, fortalecendo o engajamento dos colaboradores e estimulando o desenvolvimento coletivo.

A cultura organizacional, por sua vez, representa o conjunto de valores, crenças, normas e práticas compartilhadas pelos membros da organização. Sua construção ocorre de maneira contínua e sofre influência direta das ações e da comunicação exercidas pela liderança. Assim, compreender como a comunicação do líder impacta a transformação cultural nas pequenas empresas torna-se relevante tanto para a academia quanto para a prática empresarial.

Diante disso, o presente artigo tem como objetivo analisar a comunicação da liderança como fator estratégico na transformação da cultura organizacional em pequenas empresas. Para tanto, busca-se compreender de que maneira a comunicação influencia o comportamento organizacional, o engajamento das equipes e os processos de mudança cultural.

A metodologia utilizada consiste em pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa, fundamentada em autores reconhecidos nas áreas de Comunicação Organizacional, Liderança Transformacional e Cultura Organizacional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação organizacional representa um dos pilares fundamentais para o funcionamento das empresas, pois permite a circulação de informações, o alinhamento de objetivos e o fortalecimento das relações internas.

Em ambientes corporativos marcados por constantes mudanças, a comunicação assume caráter estratégico, especialmente quando utilizada como instrumento de gestão e integração.

Segundo Margarida Maria Krohling Kunsch (2003, p. 52), uma das maiores referências do assunto no Brasil, com forte influência no contexto internacional, “a comunicação organizacional deve ser entendida de forma integrada, envolvendo ações institucionais, mercadológicas, internas e administrativas”.

A autora citada destaca que a comunicação não pode ser tratada apenas como transmissão de mensagens, mas como um processo estratégico capaz de fortalecer a identidade organizacional e promover relações mais humanas dentro das empresas.

Nesse sentido, a comunicação interna ganha relevância por favorecer o compartilhamento de informações e estimular o sentimento de pertencimento dos colaboradores. Em pequenas empresas, esse aspecto torna-se ainda mais evidente, uma vez que os líderes mantêm contato direto com as equipes e influenciam diariamente a dinâmica organizacional.

Para Kunsch (2003), a comunicação eficaz contribui para o alinhamento entre discurso e prática organizacional, permitindo maior transparência nas relações profissionais. Assim, quando o líder comunica de maneira clara e coerente os objetivos da empresa, cria-se um ambiente mais colaborativo e propício ao desenvolvimento da confiança.

Além disso, a comunicação organizacional exerce influência direta sobre o clima organizacional e todos estão envolvidos em todos os processos, fluxos, dinâmicas.

Processos comunicacionais falhos podem gerar conflitos, insegurança e desmotivação. Por outro lado, uma comunicação assertiva fortalece a cooperação, melhora os relacionamentos interpessoais e amplia o comprometimento dos colaboradores com os resultados organizacionais.

De acordo com Idalberto Chiavenato (2020), um dos expoentes mais expressivos e respeitados na área, a comunicação constitui “o processo de transmissão de informação e compreensão de uma pessoa para outra”. Essa compreensão destaca que não basta transmitir

mensagens; é necessário garantir que elas sejam compreendidas e internalizadas pelos indivíduos.

Portanto, a comunicação organizacional deve ser compreendida como elemento estratégico capaz de conectar pessoas, fortalecer valores institucionais e favorecer a transformação cultural nas organizações.

2.2 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

A liderança transformacional caracteriza-se pela capacidade de inspirar pessoas, estimular mudanças positivas e desenvolver equipes mais comprometidas com os objetivos organizacionais.

Diferentemente de modelos tradicionais baseados apenas em autoridade e controle, a liderança transformacional prioriza relações humanas, motivação e influência positiva.

Um dos principais estudiosos do tema é Bernard Bass (1985), que define a liderança transformacional como um processo no qual os líderes influenciam seus seguidores por meio de inspiração, motivação e estímulo intelectual.

Segundo o autor citado, líderes transformacionais despertam nos colaboradores o desejo de superar expectativas e contribuir ativamente para os resultados organizacionais.

Bass (1985) afirma que esse modelo de liderança está fundamentado em quatro dimensões principais: influência idealizada, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada. Tais elementos contribuem para a formação de ambientes organizacionais mais inovadores, colaborativos e orientados para o crescimento coletivo.

A comunicação exerce papel central nesse modelo de liderança, pois é por meio dela que o líder transmite visão, valores e direcionamentos estratégicos. Quando a comunicação ocorre de maneira clara e inspiradora, os colaboradores tendem a sentir-se mais valorizados e engajados.

Outro importante autor relacionado à liderança é James C. Hunter, conhecido por destacar a importância da influência e do relacionamento humano no exercício da liderança. Em sua obra, Hunter (2004) afirma que “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir objetivos comuns”.

Essa perspectiva evidencia que o líder não conduz equipes apenas por autoridade hierárquica, mas principalmente pela capacidade de comunicação, inspiração e construção de confiança.

Em pequenas empresas, onde as relações são mais próximas, esse modelo de liderança apresenta grande potencial de transformação organizacional.

Além disso, líderes transformacionais atuam como agentes de mudança cultural. Suas atitudes, discursos e comportamentos influenciam diretamente a forma como os colaboradores percebem a organização e se relacionam com ela. Assim, a comunicação da liderança torna-se instrumento estratégico para fortalecer valores organizacionais e estimular o comprometimento coletivo.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional corresponde ao conjunto de valores, crenças, normas e práticas compartilhadas pelos membros de uma organização. Trata-se de um elemento essencial para a identidade corporativa, influenciando comportamentos, relações internas e processos de tomada de decisão.

Segundo Edgar Schein (2009), a cultura organizacional pode ser compreendida como “um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu ao resolver seus problemas”. Essa definição evidencia que a cultura é construída ao longo do tempo, sendo fortalecida pelas experiências coletivas e pela atuação da liderança.

Schein (2009) também afirma que os líderes desempenham papel decisivo na criação e manutenção da cultura organizacional. Isso ocorre porque as atitudes, decisões e formas de comunicação adotadas pela liderança servem de referência para os demais membros da organização.

Em pequenas empresas, a influência da liderança sobre a cultura organizacional tende a ser ainda mais intensa, pois os colaboradores possuem contato frequente com os gestores e observam diretamente seus comportamentos e práticas comunicacionais.

A cultura organizacional pode impactar positivamente ou negativamente os resultados empresariais. Culturas baseadas em diálogo, colaboração e valorização humana favorecem ambientes mais produtivos e inovadores. Em contrapartida, culturas marcadas por autoritarismo e falhas de comunicação tendem a gerar conflitos, resistência às mudanças e baixa motivação.

Nesse contexto, a liderança transformacional contribui para a construção de uma cultura organizacional mais participativa e alinhada aos objetivos estratégicos da empresa. A comunicação clara e inspiradora fortalece a identidade organizacional e promove maior integração entre os membros da equipe.

Assim, percebe-se que comunicação, liderança e cultura organizacional estão diretamente interligadas, formando um conjunto estratégico essencial para o desenvolvimento sustentável das pequenas empresas.

3. METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica de abordagem qualitativa. A pesquisa bibliográfica foi escolhida por possibilitar a análise de obras, artigos científicos e referenciais teóricos relacionados aos temas comunicação organizacional, liderança transformacional e cultura organizacional.

Segundo Gil (2019), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em materiais já elaborados, permitindo aprofundamento teórico sobre determinado tema. Nesse sentido, foram utilizados autores reconhecidos na área da Administração e Comunicação Organizacional, tais como Margarida Kunsch (2003), Bernard Bass (1985), James Hunter (2004), Edgar Schein (2009) e Idalberto Chiavenato (2020).

A abordagem qualitativa foi adotada por permitir interpretação e análise crítica das contribuições teóricas relacionadas à influência da comunicação da liderança na transformação cultural das pequenas empresas.

Além disso, o estudo possui caráter descritivo, uma vez que busca compreender as relações existentes entre comunicação, liderança e cultura organizacional, destacando os impactos dessas variáveis no ambiente corporativo.

4. DISCUSSÃO E ANÁLISE

A comunicação da liderança constitui um fator determinante para o fortalecimento da cultura organizacional em pequenas empresas. Em ambientes corporativos menores, as relações interpessoais tendem a ocorrer de maneira mais próxima, o que amplia o impacto da comunicação exercida pelos líderes sobre os colaboradores.

Quando a liderança comunica objetivos, valores e estratégias de forma clara, os colaboradores compreendem melhor seu papel dentro da organização e desenvolvem maior senso de pertencimento. Esse alinhamento favorece o engajamento das equipes e contribui para o alcance dos resultados organizacionais.

A liderança transformacional destaca-se nesse processo por utilizar a comunicação como instrumento de motivação e inspiração.

Líderes transformacionais não apenas repassam informações, mas estimulam participação, confiança e desenvolvimento humano.

Observa-se também que a cultura organizacional sofre influência direta do comportamento da liderança. Líderes que valorizam diálogo, transparência e escuta ativa tendem a construir ambientes organizacionais mais colaborativos e inovadores.

Em pequenas empresas, a ausência de uma comunicação eficiente pode gerar impactos significativos, como conflitos internos, desmotivação e resistência às mudanças. Por outro lado, quando a comunicação ocorre de maneira estratégica, fortalece-se o relacionamento entre líder e equipe, promovendo maior integração organizacional.

Outro aspecto relevante refere-se ao papel do líder como agente de transformação cultural. A forma como ele comunica decisões, conduz mudanças e estabelece relações interpessoais influencia diretamente os valores compartilhados pela organização.

Nesse sentido, percebe-se que a comunicação da liderança ultrapassa a função operacional e assume caráter estratégico, contribuindo para a consolidação de culturas organizacionais mais fortes, participativas e alinhadas aos objetivos institucionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa permitiu compreender que a comunicação da liderança representa um fator estratégico essencial na transformação da cultura organizacional em pequenas empresas. Em contextos organizacionais caracterizados pela proximidade entre líderes e colaboradores, a comunicação exerce influência direta sobre o comportamento das equipes, o clima organizacional e os resultados institucionais.

Os estudos analisados demonstraram que a liderança transformacional utiliza a comunicação como ferramenta de inspiração, motivação e alinhamento estratégico. Líderes que comunicam de maneira clara, transparente e coerente conseguem fortalecer vínculos interpessoais, estimular o comprometimento coletivo e favorecer processos de mudança organizacional.

Além disso, verificou-se que a cultura organizacional é constantemente influenciada pelas práticas comunicacionais da liderança. Os valores, crenças e comportamentos compartilhados dentro das empresas refletem diretamente as atitudes e os direcionamentos transmitidos pelos líderes.

Nesse contexto, destaca-se que o líder comunica visão, valores e direcionamentos impactando diretamente no engajamento e na performance da equipe. Quando a liderança

promove diálogo, escuta ativa e alinhamento estratégico, os colaboradores tendem a sentir-se mais valorizados, motivados e comprometidos com os objetivos organizacionais.

Conclui-se, portanto, que a comunicação da liderança não deve ser tratada apenas como instrumento operacional, mas como recurso estratégico indispensável para o fortalecimento da cultura organizacional e para o crescimento sustentável das pequenas empresas.

REFERÊNCIAS

BASS, Bernard M. **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York: Free Press, 1985.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: