

O PAPEL DA LIDERANÇA E GESTÃO NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E SEU IMPACTO NO SUCESSO EMPRESARIAL

THE ROLE OF LEADERSHIP AND MANAGEMENT IN ORGANIZATIONAL
COMMUNICATION AND ITS IMPACT ON BUSINESS SUCCESS

Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Humanas • 16/07/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/784191937](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/784191937)

David Jorge Seie¹

Cipriano Parafino²

RESUMO

O papel da liderança na comunicação organizacional é fundamental para o sucesso da empresa. Comunicação é uma das principais ferramentas estratégicas usada pelos líderes para influenciar e orientar os seus colaboradores para uma mesma direcção - missão, visão, valores e objectivos estratégicos. O presente artigo tem como objectivo refrescar à liderança sobre a sua responsabilidade de informar e de comunicar com os seus públicos interno e externo, ressaltando os princípios e padrões de um sistema de comunicação organizacional robusto e actuante. Inserido nos paradigmas interpretativo e positivista, neste estudo, aplicou-se o método misto cujos procedimentos técnicos foram questionário e entrevistas para a recolha de dados, consulta documental e revisão bibliográfica. Entre outras, as principais obras consultadas incluem: Líder Brilhante (Simon Cooper, 2008), Processo de comunicação (David Berlo, 2003) e Comunicação Corporativa e seu trabalho no fortalecimento da imagem institucional (Margarida Kunsch, 1996). Concluiu-se que a liderança e comunicação andam de mãos dadas, separá-las seria provocar um problema de governação deficiente na organização. Os resultados da pesquisa revelam que um líder de sucesso é aquele que incorpora na carteira das suas qualidades profissionais, as habilidades de eficiente comunicação organizacional, estilo de gestão participativo e orienta-se pelo tipo de comunicação transversal para com o seu público interno.

Palavras-chave: Liderança; Gestão; Comunicação; Comunicação Organizacional; Comunicação Organizacional Integrada.

ABSTRACT

The role of leadership in organizational communication is fundamental to the success of a company. Communication is one of the main strategic tools used by leaders to influence and guide their

employees towards the same direction - mission, vision, values and strategic objectives. This article aims to refresh leadership on their responsibility to inform and communicate with their internal and external audiences, highlighting the principles and standards of a robust and active organizational communication system. Inserted in the interpretative and positivist paradigms, this study applied the mixed method whose technical procedures were questionnaire and interviews for data collection, documentary consultation and bibliographic review. Among others, the main works consulted include: Brilliant Leader (Simon Cooper, 2008), Communication Process (David Berlo, 2003) and Corporate Communication and its work in strengthening the institutional image (Margarida Kunsch, 1996). It was concluded that leadership and communication go hand in hand; separating them would cause a problem of poor governance in the organization. The results of the research reveal that a successful leader is one who incorporates in his portfolio of professional qualities the skills of efficient organizational communication, a participatory management style and is guided by the type of transversal communication towards his internal public.

Keywords: Leadership; Management; Communication; Organizational Communication; Integrated Organizational Communication.

1. INTRODUÇÃO

Os líderes e os colaboradores são os grandes responsáveis pelo êxito ou insucesso da comunicação organizacional de uma empresa. Eles são os principais atores que participam das interações do dia-a-dia. De facto, importa entender o cometimento que hoje existe entre as lideranças e o sistema de comunicação estabelecido, associado ao estilo de gestão implícito na organização – autocrático, participativo,

democrático ou libera/laissez-faire? Pois, na sociedade moderna, defende-se que da eficácia de um sistema de comunicação, resulta a eficácia da gestão; da eficácia da estratégia da comunicação, resulta a eficácia da estratégia da gestão. Daí que, se ousa afirmar que gestão sem comunicação, não é gestão.

Nos tempos atuais, a liderança e gestão de empresas nacionais - Pequenas e Médias Empresas (PMEs) não têm tomado em conta os padrões internacionais de governação de negócios que proporcionem melhores interesses dos investidores e das outras partes interessadas do negócio (stakeholders), muito menos, têm promovido um eficiente **sistema de comunicação interna e externa**, divulgando e implementando esses padrões junto aos colaboradores e ao público consumidor.

Segundo Machado (2024), a comunicação tem papel essencial no processo de gestão de riscos e de crises. Ela, juntamente com outros sectores específicos da organização (Conformidade, Controlo Interno, Gestão de Riscos, Auditoria Interna, Governação, Segurança no trabalho e outros) se revelam relevantes para a prevenção, informação, transparência e mitigação dos danos, evitando mortes, desgastes de reputação e imagem das organizações.

Liderança e Gestão Empresarial compreendem um sistema de estruturas, de processos, de políticas e procedimentos que permite uma boa administração e controlo de negócio (IFC, 2008). Boa liderança e gestão empresarial é sobre a Governação Corporativa e esta, é sobre:

- A gestão económica e eficiente dos recursos disponíveis

Liderança centrada em pessoas e orientada para resultados

- Liderança para responsabilidade económica, capital humano e ambiental
- Liderança baseada em seis pilares fundamentais, nomeadamente transparência, prestação de contas, equidade, responsabilidade, integridade e competência dos administradores. Daí, a necessidade de um sistema de **comunicação organizacional** robusto e atuante.

O presente trabalho visa ressaltar a importância e o impacto do papel de boa governação corporativa e de **eficiente plano estratégico de comunicação organizacional** em particular, exortando a liderança e a gestão empresarial para aplicarem o seu melhor cometimento ao desenho e implementação efectiva de um sistema robusto de comunicação, dada a sua relevância para a motivação de pessoal, aumento da taxa de retorno sobre o investimento e para o alcance dos objectivos estratégicos da organização.

2. PROBLEMA DA PESQUISA

A maioria dos gestores aprende a pensar de forma estratégica no negócio, mas poucos pensam na estratégia de Comunicação. Antes de nos comunicarmos, precisamos de criar objectivos e perceber a credibilidade que os nossos receptores depositam no que é dito pela gestão.

Segundo Sousa & Baptista (2011), o problema de investigação "consiste em formular de maneira explícita, clara, compreensível e operacional, a dificuldade com a qual nos deparamos e à qual pretendemos dar resposta."

Uma das palavras-chave deste estudo, é a comunicação organizacional pois, a comunicação é a espinha dorsal de qualquer organização bem-sucedida. No ambiente de trabalho, a eficácia com que as informações são compartilhadas e compreendidas determina não só a eficiência operacional, mas também influencia o moral e a satisfação dos colaboradores e de outras partes interessadas. Nesse contexto, surge a seguinte questão de partida: **Como a Liderança e Gestão influenciam a eficácia da Comunicação Organizacional para um melhor engajamento, satisfação e motivação dos seus públicos?** Este problema, é respondido mediante a recolha, análise e interpretação dos resultados da pesquisa (Sousa & Baptista, 2011).

A falta de códigos de boas práticas de governação corporativa e de um sistema de comunicação organizacional eficiente, pode levar a conflitos internos entre os membros da equipe, insatisfação dos trabalhadores e das outras partes interessadas. Igualmente, a comunicação organizacional deficiente pode resultar num ambiente de trabalho tóxico, oportunidades de perpetração de irregularidades financeiras e não financeiras, situações de baixo nível de produtividade e da performance organizacional, reduzida taxa de retorno sobre o investimento e, por conseguinte, **fracassos corporativos.**

3. JUSTIFICATIVA

Os líderes estratégicos e de alta administração, para melhor operacionalizar e rentabilizar as suas acções de alcançar as metas, aumentar a margem de lucro, chegar a novos níveis de facturação, colocando as suas organizações como líderes no seu sector de actuação, precisam de desenvolver e incorporar na estratégia geral e

formal da organização um sistema de comunicação a todos os níveis e assegurar a sua implementação efectiva. De facto, os líderes precisam reconhecer a comunicação como algo estratégico na gestão corporativa, onde agrega valores a produtos e serviços. É através da comunicação organizacional que se forma uma verdadeira equipa harmoniosa e motivada para promover interacção e o relacionamento entre as pessoas e os departamentos. As organizações que reconhecem a comunicação como algo competitivo, constroem sua imagem institucional e credibilidade pública, estreitando um relacionamento ético e de responsabilidade social.

Hunter (2006, p.53) fundamenta que o papel do líder “é encorajar as pessoas a partilharem conhecimentos e experiências de forma a funcionarem como uma influência constante e positiva para quem está a seu redor. O autor acrescenta que a necessidade e a importância do líder na comunicação organizacional consiste, particularmente, em auxiliar as pessoas a realizarem o que são capazes de fazer, formulando uma visão para o futuro e assumindo a posição de encorajar, treinar, ensinar, estabelecer e manter relacionamentos bem-sucedidos.

Para otimizar o sistema de comunicação organizacional, minimizando as irregularidades e assegurar a prossecução dos objectivos estratégicos da empresa e satisfazer os melhores interesses dos investidores e das outras partes interessadas, incluindo a comunidade onde operam, as empresas necessitam de desenvolver, adoptar e implementar um sistema eficiente de comunicação interna e externa e estabelecer códigos de boas práticas (Governança corporativa e liderança ética de negócios).

Este estudo tem a relevância de realçar a necessidade de adopção de um plano estratégico de comunicação que agregue valor às organizações, proporcionar maior rentabilidade ao negócio, manter o entusiasmo e motivação aos colaboradores.

4. OBJECTIVOS

Para uma pesquisa científica, os objectivos agrupam-se em gerais e específicos. Os objectivos gerais são os alvos de maior abrangência aos quais o artigo trata de fazer uma contribuição. Relacionam-se aos impactos possíveis, a partir da utilização dos resultados da pesquisa. Respondem à pergunta: “Para que?”. Os objectivos específicos são alvos concretos que se busca alcançar no âmbito do estudo. Portanto, cada objectivo específico deve ter uma clara correspondência com os resultados esperados. Os objectivos específicos respondem à pergunta: “O que” o artigo deseja alcançar? Cada objectivo específico deve ser mensurável e verificável.

4.1. Objectivo Geral

Identificar forma como a Liderança e Gestão influenciam a eficácia da Comunicação Organizacional para melhor engajamento, satisfação e motivação dos seus públicos

4.2. Objectivos Específicos

- Avaliar o estilo e papel da liderança e gestão institucional
- Identificar o estilo de Gestão e o tipo de comunicação que melhor proporcionam a satisfação e motivação dos colaboradores

- Avaliar o nível de implementação dos sistemas existentes de governação corporativa e de comunicação organizacional, em particular.

5. METODOLOGIA

Segundo Sousa & Baptista (2011), a metodologia de investigação consiste num processo de selecção da estratégia de investigação, que condiciona, por si só, a escolha das técnicas de recolha de dados, que devem ser adequadas aos objectivos, que se pretendem atingir.

Neste estudo foi usado o Método de Pesquisa **Misto**, inserido portanto, nos paradigmas Interpretativo (método qualitativo) e positivista (método quantitativo). Os procedimentos técnicos aplicados foram: (a) Questionário para a recolha de informação, (b) Recolha e consulta documental para o suporte do problema identificado, (c) Observação e entrevistas a certos atores de governação corporativa das PME seleccionadas e, (d) Consulta bibliográfica para a fundamentação teórica.

A recolha e consulta documental (fonte primária), consiste nos documentos escritos ou outros artefactos sobre a área de investigação (Marconi e Lakatos, 1999:64). Resume-se nos materiais ou documentos de primeira mão que ainda não receberam um tratamento analítico, tais como: documentos oficiais, reportagens de jornais, cartas, contractos, diários, filmes, fotografias, gravações, etc. Recorre igualmente a documentos de segunda mão, que de certa forma já foram analisados, tais como: *relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas, etc.*

A consulta bibliográfica (fonte secundária): tem como base o material já elaborado e tornado público em relação ao tema estudado (Marconi e Lakatos – 1999:73). As fontes bibliográficas são principalmente constituídas por livros, boletins, revistas, teses, relatórios de pesquisa e outros artigos científicos.

Nesta pesquisa, o objecto de estudo é constituído por 24 Pequenas e Médias Empresas (PMEs), correspondentes a 40% do universo das 60 PMEs que operam na cidade de Maputo. A fonte de Informação para a obtenção de dados foi proporcionada pela entrevista a actores da Governação Corporativa, nomeadamente Accionistas, Conselho de Administração e Comissão Executiva. Foi também aplicado o questionário sobre os gestores operacionais e gestores de funções para a obtenção de dados primários.

6. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA 6.3 BREVE HISTÓRIA SOBRE LIDERANÇA E GESTÃO NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

6.1. Breve História Sobre Liderança e Gestão na Comunicação Organizacional

História, Política, Ciência, Arte e Religião são diferentes dimensões que moldaram o mundo e também moldaram os nossos líderes. *Galileu, Lourenzo de Medici, Napoleão, Nelson Mandela e outros (Abib-Pech, 2013). Moisés, Jesus, Gandhi, Vargas, Kennedy, Napoleão, etc. (Chiavenato, 2005)* – foram grandes líderes carismáticos da época. Embora a sua liderança tenha sido expressa em diferentes áreas do saber, de capacidade e de formas de comunicação - eles, apresentam atributos comuns que se resumem aos três pilares da liderança, nomeadamente: Autoconsciência, Compreender e Influenciar outros **através de comunicação motivacional**. A

imagem abaixo, mostra os principais grupos de influências na sociedade e nos líderes que existiram ao longo da história. Compreender a história e os modelos históricos dos líderes pode ajudar-nos a compreender o futuro e pode preparar o caminho para a produção de melhores futuros líderes corporativos (Abib-Pech, 2013).

Figura 1. Influências sobre a sociedade e líderes (Abib-Pech, 2013)



O conceito de liderança emerge rodeado de diferentes definições, existindo segundo Jesuíno (1996) suficiente sobreposição entre as diferentes definições, permitindo, senão uma definição universal, uma aproximação ao seguinte conceito de liderança.

“Leadership is the energetic process of getting people fully and willingly committed to a new and sustainable course of action, to meet commonly agreed objectives whilst having commonly held values”. “It is about understanding people, and about getting people pointing and acting in the same direction.”

Esta definição engloba os principais factores subjacentes ao processo de Liderança e Gestão, como: Líder, Seguidores, Influência,

Comunicação, Desenvolvimento e Objectivos. Todavia, embora seja uma mesma face da moeda, existe uma acentuada diferença entre liderança e gestão. Para melhor elucidar e sublinhar as diferenças entre os dois conceitos, vamos partir de exemplos reais.

Exemplo 1:

“Um Líder corporativo abriu seus olhos quando foi mostrado as diferenças entre Gestão e Liderança. Pois, até então, ele tinha estado a despender grande percentagem do seu tempo de trabalho, administrando operações do dia-a-dia. Trabalhava intimamente com os gestores para assegurar o alcance da produção óptima. Todavia, depois de ler o conceito de Liderança, desligou-se de gerir operações do dia-a-dia e começou a despender o seu tempo, procurando a direcção da sua organização. Despendeu tempo considerável examinando as tendências e a informação para descobrir o que sua organização deveria estar a fazer para permanecer em linha competitiva no negócio da indústria. Então equipou-se com aquela informação, definiu objectivos estratégicos para o crescimento.”

Qual foi o resultado? Depois de alguns anos de crescimento estagnado, e em apenas um ano, os lucros da corporação subiram em mais de 50%. Isso significará que ele era um mau gestor?

Conclusão: Não era exactamente um mau gestor, até pode ter sido um óptimo gestor. A discrepância é que no seu cargo de líder, ele passava o tempo a fazer trabalho de um gestor.

Exemplo 2:

“Alguns trabalhadores resistem realizar tarefas que eles não gostam, tais como, estatísticas mensais. O assunto foi encaminhado para a

consideração do líder ou do gestor. As opções tomadas foram as seguintes”:

1. Diga a eles para fazerem isso sem argumento;
2. No lugar deles, mande outros a realizar o trabalho;
3. Tenha eles a fazer o trabalho de forma diligente e voluntariamente.

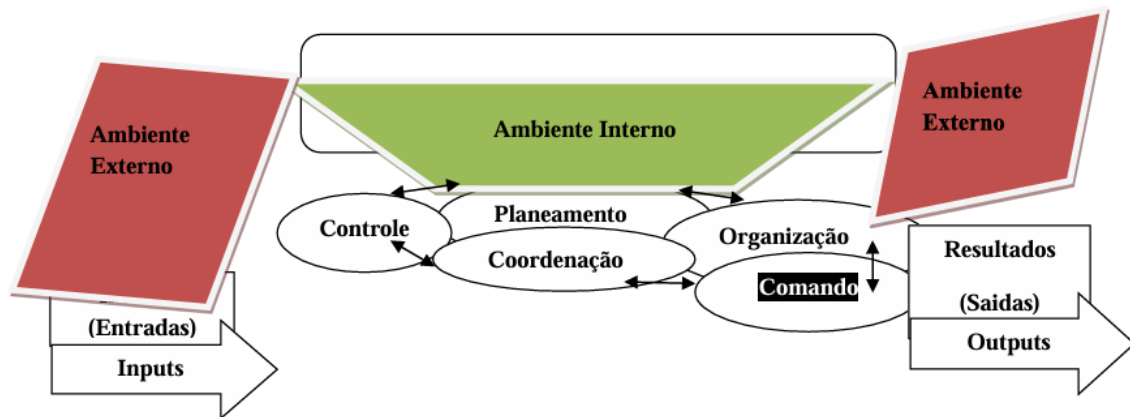
Conclusão: as opções 1 e 2 são próprias de acções Administrativas/Gestão Autoritarismo = **Comunicação ineficiente**. A opção 3 é o resultado de uma Liderança Acção motivacional = **Comunicação eficaz** (Cooper, 2008)

Segundo James Hunter (1989), liderar significa conquistar as pessoas, comunicando-se com elas e envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência ao serviço de um objectivo. É preciso fazer com que as pessoas se empenhem ao máximo, dando tudo pela equipe. O autor sublinha que, para o efeito, é preciso tomar em conta que as pessoas não são geridas, mas sim, as pessoas são lideradas.

Liderança no sentido de prestar o máximo de serviço aos outros é definida por três características. *Orientação para Resultados, Capacitação e Preocupação Centrada em pessoas*. (D'Souza, 2003). Liderança é uma faceta de Gestão. É um dos muitos activos ou ferramentas que um gestor de sucesso deve ter. Deve-se tomar cuidado na destrição entre os dois conceitos. O principal objectivo de um gestor é de maximizar os resultados da organização através da implementação de acções administrativas, e para o efeito, os

administradores devem engajar-se na realização das seguintes funções (Pinto, 2007):

Figura 2. As Funções de Administração



Nesse contexto, pode-se concluir que a Liderança e a Gestão constituem um componente bastante importante no **processo de comunicação organizacional interna e administrativa**. Embora não sejam uma mesma coisa, a Liderança e a Gestão “andam de mãos dadas” e estão necessariamente ligadas e são complementares. No seu todo, Liderança e Gestão, constituem um Sistema de Governação ou Liderança Corporativa. Qualquer tentativa de separar e distanciar estes dois conceitos seria provavelmente causar mais problemas do que resolvê-los.

6.2. Comunicação

De acordo com Berlo (1999), **a palavra “Comunicação” tornou-se popular e, é usada** hoje para denominar os problemas de relações entre trabalhadores e dirigentes, entre nações e entre pessoas em geral. O autor, ressalta que o governo moderno orienta-se cada vez mais no sentido da comunicação, o administrador público e o executivo vivem num mundo de palavras – comunicação. David K. Berlo (1999), assevera que se pretendemos manter uma posição de liderança mundial, precisamos primeiro tornarmo-nos

compreendidos por outros povos do mundo e também compreendê-los. Isso gira em torno de comunicação pois, a compreensão do processo, das determinantes e dos efeitos da comunicação melhora a capacidade básica do homem para cuidar dos problemas de comunicação que enfrenta em qualquer tipo de trabalho, acrescenta Berlo.

Segundo o minidicionário Aurélio, a comunicação é:

Processo de emissão, transmissão e recepção de mensagens por meio de métodos e/ou sistemas convencionados. A mensagem recebida por esses meios. A capacidade de trocar ou discutir ideia, de dialogar com vista ao bom entendimento entre pessoas.

Chiavenato (2003), defende que as pessoas não vivem isoladas nem são auto-suficientes. Elas relacionam-se continuamente com outras pessoas e seus ambientes através da Comunicação. O autor define a comunicação como um processo dinâmico que envolve duas ou mais pessoas e, ocorre quando uma informação é transmitida a alguém e compartilhada também por esse alguém. Para que haja comunicação, é necessário que o destinatário da informação receba-a e compreenda-a. A informação simplesmente transmitida, mas não recebida – não foi comunicada. Comunicar, significa tornar comum a uma ou mais pessoas determinada informação.

O objectivo da comunicação centra-se no que o Aristóteles fundamenta abaixo:



“O estudo da retórica (comunicação) é a procura de todos os meios disponíveis de persuasão, sendo que a meta principal da comunicação é a tentativa de levar outras pessoas a adoptarem o ponto de vista de quem fala” – o emissor.

Segundo Berlo (2003), na necessidade de se analisar os objectivos da comunicação, devemos empregar ao menos quatro critérios no sentido de que o objectivo da comunicação deve ser específico de tal maneira que:

- i. Não seja logicamente contraditório ou incoerente consigo mesmo;
- ii. Concentre em termos de comportamento humano;
- iii. Seja específico o bastante para que se possa relacionar o objectivo com real comportamento de comunicação;
- iv. Seja coerente com os meios pelos quais as pessoas se comunicam.

Portanto, qualquer situação de comunicação humana compreende a produção da mensagem por alguém, e a recepção dessa mensagem por alguém. Quando alguém escreve, alguém deve ler o que foi escrito; quando alguém pinta, alguém deve ver o quadro; quando alguém fala, alguém deve ouvir. Qualquer análise do objectivo de comunicação na obtenção da reacção pretendida, precisa-se levantar e responder a questão de a quem ela destinou (Berlo, 1999. P.15).

6.3. Os Elementos da Comunicação

A **comunicação** está associada à linguagem e interacção social humana. Ela representa a transmissão de mensagens entre um emissor e um receptor. Para que haja comunicação, são necessários os seguintes elementos:

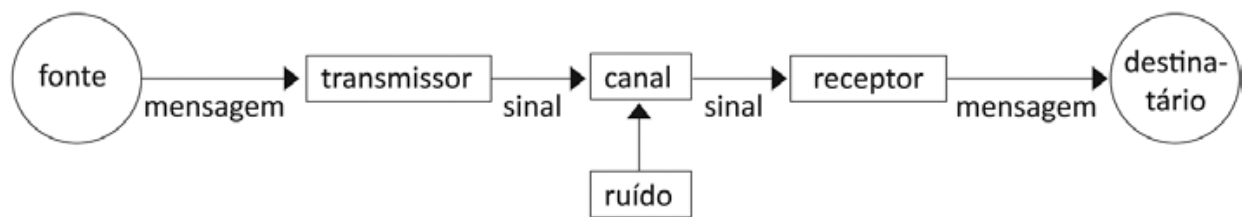
Tabela 1. Fonte: Estácio - Teoria de Comunicação

Elementos Principais	Elementos Específicos
Emissor /remitente/locutor	Canal: meios de comunicação usados para transmitirem a mensagem
Mensagem: conteúdo a transmitir	Contacto: linguagem verbal ou não verbal
Receptor /destinatário /interlocutor da mensagem	Código: forma de veiculação da mensagem: idiomas, sinais, gestos, etc.
	Contexto: realidade social, de negócios e de relacionamento em torno da mensagem.

Segundo Shannon & Weaver (1949), a comunicação é apresentada como transferência de uma mensagem a partir de uma fonte até ao destinatário, sob a forma de um sinal.

Conforme a figura abaixo, o modelo de Shannon & Weaver, baseia-se na ideia de que a comunicação é um processo linear e unidireccional que envolve seis elementos: uma fonte, um transmissor, um canal, um receptor, um destinatário e um ruído. A fonte refere-se a pessoa ou entidade que tem uma mensagem para comunicar.

Figura 3. Modelo Linear de comunicação de Shannon e Weaver



Importa salientar que a comunicação será efectiva se o receptor decodificar a mensagem transmitida pelo emissor. Por outras palavras, a comunicação ocóree a partir do momento que o interlocutor atinge o entendimento da mensagem transmitida.

6.4. Comunicação Organizacional (CO)

As organizações são consideradas actores sociais e políticos de ampla abrangência e significado, que incorporam variáveis culturais, económicas, históricas e linguísticas, equivalendo a uma construção social de significados compartilhados. Elas só existem em interacção com a sociedade, pois, assim como aderem à sociedade, conformam-se com a sua influência, já que dispõem de uma dimensão pública. Nesse sentido, a organização tem sido compreendida como fenómeno comunicacional contínuo e, como tal, se auto-organiza graças à interacção comunicativa e reconhecida como um espaço de interacções que se constrói em torno das ideias de disputas de poder, linguagem, construção de sentido (Baldissera, 2011).

A Comunicação Organizacional, é compreendida como um campo de conhecimento que investiga e estuda os fenómenos comunicacionais no contexto organizacional, caracterizado como “construção conceitual para entender as relações construídas pelas e nas organizações públicas, privadas e não-governamentais. (Mafra; Marques, 2015, p. 7). A comunicação organizacional, também

denominada por comunicação institucional ou comunicação corporativa/empresarial, é um factor fundamental na construção de um clima organizacional, permitindo a interacção com o público consumidor, a oportunidade de retroalimentação, o acompanhamento e a coordenação da gestão e a projecção de uma boa imagem institucional. Ela (CO) é um conjunto de actividades usadas pela empresa para dialogar com os fornecedores, colaboradores, clientes, investidores e outras partes interessadas, de modo a alinhar as expectativas e consolidar a imagem da marca no mercado. Por outras palavras, a comunicação organizacional é toda acção, actividade, estratégia, produto e processo realizados pela empresa ou entidade, a fim de reforçar a sua imagem junto a todos os seus públicos de interesse, nomeadamente, clientes, consumidores, colaboradores, políticos, empresários, accionistas e/ou perante a opinião pública.

A comunicação é relacionamento e meio para juntar, partilhar, cruzar interesses. Assim, os principais escopos da comunicação organizacional são a construção e difusão dos significados do ambiente empresarial, configuradores da cultura que articula as pessoas e seus vários âmbitos de actuação, dentro e fora da organização. Margarida Kunsch, ressalta que a comunicação organizacional, analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos, configurando as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua actividade.” (Kunsch. Planejamento na Comunicação Integrada, 2003:149).

Como filosofia, a comunicação organizacional é o órgão que concebe, faz a gestão e coordena a implementação da política e estratégia de Comunicação e garante a criação, a manutenção e o

melhoramento das relações entre a organização e os seus diversos públicos.

6.5. Comunicação Organizacional Integrada

A Comunicação Organizacional Integrada (COI) constitui um dos pilares fundamentais para a compreensão da forma como as organizações estruturam, articulam e gerem os seus processos comunicacionais. Ao invés de tratar a comunicação como ações isoladas, esta abordagem propõe uma visão sistêmica e integrada, na qual diferentes dimensões comunicacionais atuam de forma complementar para fortalecer a identidade organizacional, o relacionamento com os públicos e a eficiência interna. Nesse contexto, destaca-se o modelo proposto por Margarida Kunsch, que sistematiza o chamado “mix” da Comunicação Organizacional Integrada.

Figura 4. Mix da Comunicação Organizacional, Fonte: Margarida Kunsch (1996)



Segundo a professora filósofa, Margarida Kunsch (1996), existe um “mix” de Comunicação Organizacional Integrada (COI) composto por quatro tipos de comunicação conforme a figura acima, sendo:

- **Comunicação Interna** - parte que promove e possibilita engajamento e relacionamento dos colaboradores entre si e também com a organização;
- **Comunicação Administrativa ou Empresarial** – fluxo de informação que repassa os dados obtidos na esfera administrativa para os demais sectores da organização, que precisam desses dados para o desempenho das suas funções;
- **Comunicação Institucional** – refere-se aos esforços de comunicação externa, destinados a investidores, clientes, mercado e sociedade, que trabalham a imagem e identidade da organização;
- **Comunicação Mercadológica ou Comercial** – tem por objectivo divulgar os produtos ou serviços da empresa. Entre as áreas envolvidas no processo estão Marketing e Vendas, principalmente as ferramentas de atendimento ao consumidor, vendas directas e indirectas, publicidade, patrocínios e promoções de venda.

7. ANÁLISE E DISCUSSÃO RESULTADOS

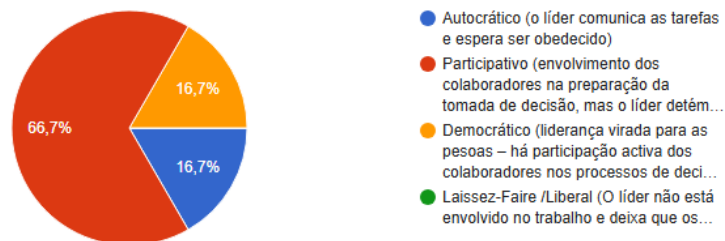
Esta fase do estudo, tem por finalidade expor, claramente quanto possível, a forma como os dados obtidos foram digeridos de modo a deles extrair o conteúdo físico que os tornou, de facto relevantes e inovadores (Luis Oliveira, 2011)

De facto, neste capítulo, serão apresentados os resultados de um inquérito, procedendo em seguida, a análise, avaliação e interpretação dos resultados obtidos. Para a recolha de informação usou-se o método de inquérito-entrevista etnográfico. O inquérito foi direccionado a algumas Pequenas e Médias Empresas (PMEs) de Moçambique e, incidiu-se sobre **quatro principais tópicos** recorrentes, nomeadamente: i. Estilo de Gestão em vigor na organização escolhida, ii. Estilo de Gestão que melhor proporciona a satisfação e motivação no trabalho, iii. Ambiente de Comunicação na organização e, iv. Principais Desafios de Comunicação nas PMEs seleccionadas. As questões do Inquérito foram designadas por Q1 a Q4.

Q1 - ESTILOS DE GESTÃO NA SUA ORGANIZAÇÃO

Assinale a alínea que melhor descreve o **estilo de gestão** dominante na sua organização.

24 respostas

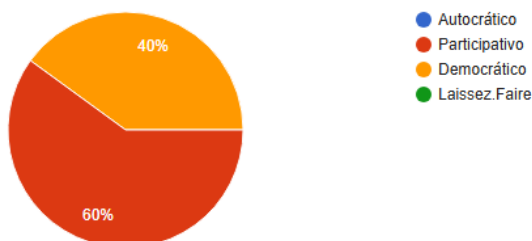


Dos 24 respondentes, **66,7% afirmam que o estilo de gestão predominante nas suas organizações é o Participativo** (envolvimento dos colaboradores no processo da tomada de decisões), sendo 16,7% estilos de liderança Autocrático e Democrático - (Chiavenato, 2003).

Q2 - SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

1. Na sua opinião, qual dos estilos de gestão descritos abaixo, seria adequado para a motivação e retenção de pessoal na sua organização?

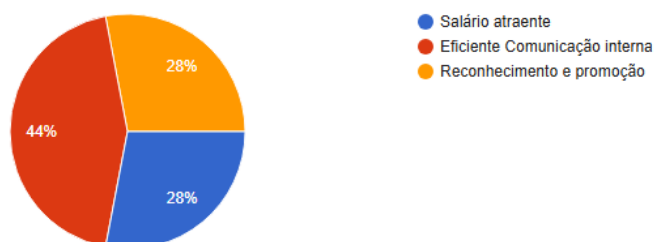
25 respostas



Comparado ao estilo de gestão Democrático (40%), o total das PMEs entrevistadas (25 respondentes) indicam o **estilo de liderança Participativo (60%) como o adequado** para a motivação e retenção dos colaboradores.

2. Na sua qualidade de Gestor Executivo, qual das seguintes alíneas que melhor proporciona a satisfação e motivação dos colaboradores (*factor sine-quantum para sucesso organizacional*)?

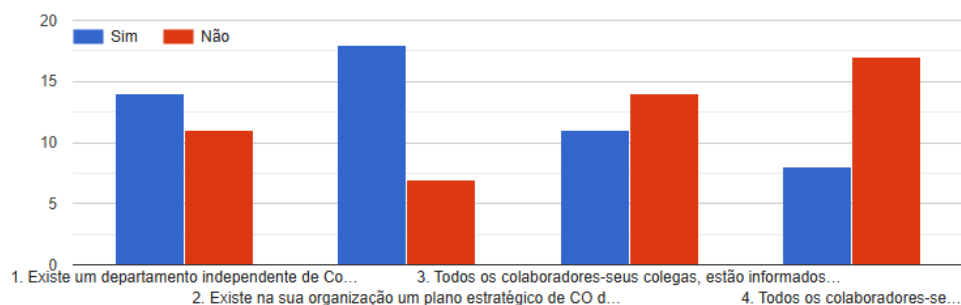
25 respostas



Comparativamente a Salário atraente e a Reconhecimento e Promoção (28%), 44% dos 25 respondentes, apontam **Eficiente Comunicação Interna** como condição determinante para a satisfação e motivação dos trabalhadores- e portanto, para o sucesso organizacional.

Q3 - COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL (CO)

Nas seguintes questões, assinale com S (Sim) a resposta que melhor se identifica com a sua organização e com N (Não) a resposta inadequada para a sua Instituição.



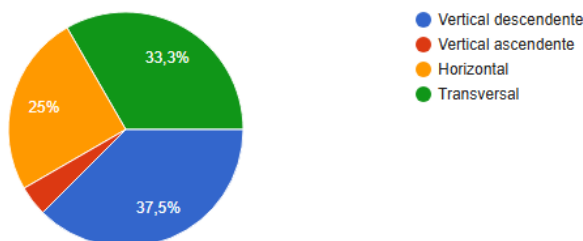
RESUMO DAS RESPOSTAS DA QUESTÃO Q3					
Questões para sua Organização		Respondentes (N)			Sim
		Sim	Não	Total	
1	Existe um departamento independente de Comunicação...	14	10	24	58%

⚠ Esta tabela possui muitas colunas e foi cortada para impressão. Para visualizá-la completa, acesse o artigo original em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/o-papel-da-lideranca-e-gestao-na-comunicacao-organizacional-e-seu-impacto-no-sucesso-empresarial?noblockage>

Das 24 PMEs entrevistadas, 58% e 71% possuem unidades de comunicação independentes e planos estratégicos, respectivamente. Todavia, as mesmas PMEs necessitam de melhorar a implementação dos seus planos estratégicos, envolvendo todos os colaboradores no que toca à informação e acesso de pessoal cujos níveis actuais de envolvimento são negativos em 54% e 67% respectivamente.

5. Indique a opção que melhor expressa o tipo de comunicação predominante na sua organização:

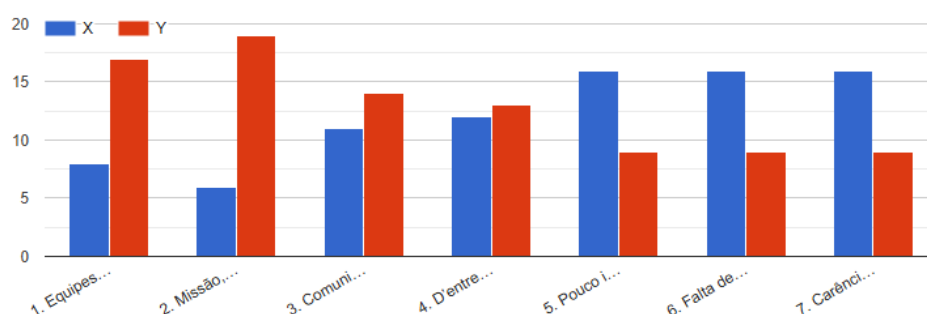
24 respostas



No tocante ao tipo de comunicação, comparativamente a comunicação ascendente (4,2%), comunicação horizontal (25%) e comunicação transversal (33,3%), predomina nas PME's entrevistadas, a comunicação vertical descendente (37,5%). Este tipo de comunicação é de carácter ditatorial e próprio da liderança autocrática/autoritária. Recomenda-se o desenvolvimento e implantação de comunicação transversal ou de comunicação horizontal.

Q4 - DESAFIOS COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Assinale com X os desafios de comunicação existentes e com Y os desafios já superados na sua organização.



RESUMO DAS RESPOSTAS DA Q4			
Desafios da Comunicação Organizacional	Respostas (N)		
	X (Existente s)	Y (Superado s)	Total (N)
			X

⚠ Esta tabela possui muitas colunas e foi cortada para impressão. Para visualizá-la completa, acesse o artigo original em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/o-papel-da-lideranca-e-gestao-na-comunicacao-organizacional-e-seu-impacto-no-sucesso-empresarial?noblockage>

No geral, as PMEs entrevistadas, têm maiores desafios de Comunicação nas áreas de Investimento em TICs , Falta de Assertividade e Carência de Oratória (67%, respectivamente). Recomenda-se que as PMEs visadas aumentem o rácio para superação dos grandes desafios apontados. <https://www.clubedafala.com.br/blog/7-desafios-na-comunicacao-organizacional-e-estrategias-para-evita-los/>

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A adopção e implementação efectiva do código de governação corporativa, dos códigos de conduta e de ética empresarial e de um sistema de comunicação organizacional, proporcionam uma boa performance organizacional, e por conseguinte, uma maior taxa de retorno sobre o investimento. Ressalta-se que um sistema de comunicação organizacional robusto, efectivo e actuante, estimula e agrega valor à organização, satisfaz e motiva os trabalhadores e outras partes interessadas (Stakeholders).

Os resultados do estudo revelam que a liderança participativa (Q1), o eficiente sistema de comunicação (Q2), a comunicação transversal (Q3.5) são, nos últimos tempos, adoptados pelas PMEs como factores de satisfação e motivação de colaboradores, e por conseguinte, como factores determinantes para o sucesso organizacional. Por outro lado, 58% e 71% das PMEs entrevistadas, possuem unidades

independentes de comunicação e planos estratégicos de comunicação organizacional, respectivamente. Embora tenham superado número razoável de desafios, as PMEs têm alguns desafios da comunicação ainda por melhorar, nomeadamente nas áreas de Investimento em TICS, Capacidade Oratória e Assertividade entre pessoas envolvidas

O líder exerce um papel fundamental na comunicação interna em conexão com a estratégia e rentabilidade do negócio. Ele é um influenciador e dinamizador das equipas do trabalho, compartilhando informações-chave, minimizando impactos negativos e alavancar resultados para a organização. Nesse contexto, a comunicação é uma das ferramentas mais fortes na construção de confiança entre líderes e suas equipas. Ademais, as habilidades de comunicação se tornam mais importantes quando pensamos no crescimento da empresa e dos seus colaboradores pois, no mundo contemporâneo de negócios, os trabalhadores são denominados como parceiros do negócio e não simples assalariados.

Como impacto positivo, as organizações com boas práticas de governação corporativa e de comunicação organizacional eficientes, são compensadas com **benefícios** que proporcionam sucesso organizacional, entre os quais, incluem: investimentos nacionais e estrangeiro, acesso ao financiamento interno e externo, reputação e boa imagem organizacional, aumento da taxa de retorno sobre o investimento, sobrevivência em épocas de crise económica (exemplo: Pandemia de Covid-19), redução das acções de fraude e de corrupção, maior responsabilidade social e empresarial, vantagem de competitividade no mercado, redução da taxa de rotatividade dos trabalhadores, atracção de novos talentos e melhoria do clima e cultura organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABID-PECH, Marianne. Leadership. London, 2013.

BERLO, D. O processo da comunicação. 4. ed. São Paulo, 2003.

BERLO, D. O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática. 9. ed. São Paulo, 1999.

CHIAVENATO, I. Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos. 5. ed. São Paulo, 2003.

CLUBE DA FALA. 7 desafios na comunicação organizacional e estratégias para evitá-los. Disponível em: <https://www.clubedafala.com.br/blog/7-desafios-na-comunicacao-organizacional-e-estrategias-para-evita-los/>.

COOPER, Simon. Brilliant Leader. Reino Unido, 2008.

HUNTER, James C. O monge e o executivo: 8 lições sobre gestão de pessoas. Rio de Janeiro, 1989.

IFC. Global Corporate Governance Forum. Washington, 2008.

JESUÍNO, Jorge Correia. Processos de liderança. Lisboa, 1996.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação corporativa e seu trabalho no fortalecimento da imagem institucional. São Paulo, 1996.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento na comunicação integrada. São Paulo, 2003.

MACHADO, J. (ORG.). (2024). *Risco e crise no contexto da comunicação organizacional: artigos e entrevistas de especialistas*. Santa Maria.

MANAGEMENT ISSUES. The difference between management and leadership. Disponível em: <http://www.management-issues.com/2006/5/25/opinion/the-difference-between-management-leadership.asp>. Acesso em: 06 jul. 2026.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *A técnica da observação nas ciências humanas*. São Paulo, 2013.

OLIVEIRA, L. *Dissertação e tese em ciências e tecnologia: guias de boas práticas*. Lisboa, 2011.

SHANNON, C. E.; WEAVER, W. *A mathematical theory of communication*. 1949.

SOUSA, M. J.; BAPTISTA, C. S. *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios*. Lisboa, 2011.

TODAMATERIA. *Elementos da comunicação*. Disponível em: <https://www.todamateria.com.br/elementos-da-comunicacao/>. Acesso em: 06 jul. 2026.

WARREN, B. *Becoming a Leader*. Dallas, 1989.

¹ Doutorando em Ciências de Comunicação na Universidade Wutivi. Mestre em Gestão de Negócios (MBA), Pós-graduado em Gestão de Empresas e Licenciado em Contabilidade e Auditoria. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

² Doutorando em Ciência da Computação na Universidade Federal de Pelotas (UFPel), Brasil, e docente na Universidade São Tomás de Moçambique (USTM). As suas áreas de investigação incluem inteligência artificial, aprendizado de máquina, ciência computacional aplicada às ciências sociais. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)