



**FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ONTOPSICOLOGIA**

ADRIANA VALQUIRIA RECH

**A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO EXPRESSÃO DA AÇÃO DO LÍDER E AS
CONTRIBUIÇÕES DA ONTOPSICOLOGIA**

**Recanto Maestro
2026**

ADRIANA VALQUIRIA RECH

**A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO EXPRESSÃO DA AÇÃO DO LÍDER E AS
CONTRIBUIÇÕES DA ONTOPSICOLOGIA**

Artigo apresentado como requisito parcial para
obtenção do título de Especialista em
Ontopsicologia, Curso de Especialização em
Ontopsicologia Faculdade Antonio Meneghetti -
AMF.

Orientador: Prof. Dra. Clarissa Mazon Miranda.

ADRIANA VALQUIRIA RECH

**A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO EXPRESSÃO DA AÇÃO DO LÍDER E AS
CONTRIBUIÇÕES DA ONTOPSICOLOGIA**

Artigo apresentado como requisito parcial para
obtenção do título de Especialista em
Ontopsicologia, Curso de Especialização em
Ontopsicologia, Faculdade Antonio Meneghetti -
AMF.

Orientador: Prof. Dra. Clarissa Mazon Miranda.

Recanto Maestro, 04 de julho de 2026.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dra. Clarissa Mazon Miranda
Orientador do Trabalho de Conclusão de Curso
Faculdade Antonio Meneghetti

Prof. Ms. Wesley Lacerda
Membro da Banca Examinadora
Faculdade Antonio Meneghetti

Prof. Dr. Marcelo Pastoriza Tastch
Membro da Banca Examinadora
Faculdade Antonio Meneghetti

A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO EXPRESSÃO DA AÇÃO DO LÍDER E AS CONTRIBUIÇÕES DA ONTOPSICOLOGIA

Adriana Valquiria Rech¹

RESUMO: Este estudo tem como temática central a comunicação do líder com a sua equipe de colaboradores, ou seja, a comunicação empresarial. Tendo em vista que a comunicação é um dos pilares fundamentais para o funcionamento eficaz de qualquer organização. Mais do que transmitir informações, a comunicação exerce um papel estratégico na cultura da empresa, na mobilização de propósitos coletivos e no alinhamento de ações voltadas para resultados. Para tanto tem-se como problema de pesquisa: como a comunicação, quando analisada sob o ponto de vista do conhecimento ontopsicológico, auxilia o trabalho do líder, para alcançar resultados no ambiente empresarial? Apresenta-se como objetivo geral investigar como a comunicação do líder é compreendida como ferramenta de gestão e desenvolvimento humano. E como objetivos específicos apresentar a contribuição da comunicação no contexto empresarial; identificar o que a Ontopsicologia apresenta sobre a comunicação do líder em relação do líder com os seus colaboradores; e por fim compreender como a comunicação entre o líder e o colaborador trazem resultados ou não, para a empresa. Como método se utilizou a abordagem qualitativa e a utilização de questionário com perguntas abertas. Os resultados demonstraram que tanto líderes quanto colaboradores reconhecem a comunicação como elemento central na dinâmica organizacional. E por fim, a comunicação interna contribui para o alcance de melhores resultados na empresa se bem realizada quando há um plano de execução, e prejudica os resultados quando os ruídos são maiores que a assertividade da comunicação.

Palavras-chave: Liderança; Intencionalidade; Díade; Desenvolvimento organizacional; Resultado.

ABSTRACT: This study focuses on the communication between leaders and their teams of collaborators, that is, organizational communication. Considering that communication is one of the fundamental pillars for the effective functioning of any organization, it goes beyond the mere transmission of information and plays a strategic role in shaping organizational culture, mobilizing collective purposes, and aligning actions toward results. In this context, the research problem is: how does communication, when analyzed from the perspective of ontopsychological knowledge, support the leader's work in achieving results within the business environment? The general objective is to investigate how leader communication is understood as a tool for management and human development. The specific objectives are: to present the contribution of communication in the organizational context; to identify what Ontopsychology proposes regarding leader communication in relation to their collaborators; and, finally, to understand how communication between leaders and collaborators contributes, or not, to organizational results. The study adopts a qualitative approach, using a questionnaire with open-ended questions as the data collection instrument. The results demonstrate that both leaders and collaborators recognize communication as a central element in organizational dynamics. Finally, internal communication contributes to achieving better organizational results when it is effectively executed through a structured plan, while it hinders outcomes when communication noise outweighs clarity and assertiveness.

Keywords: Leadership; Intentionality; Dyad; Organizational Development; Results.

^{1*} Graduada em Educação Física, empresária do ramo de ótica e relojoaria há 36 anos, MBA *Business Intuition* na AMF, cursando especialização em Ontopsicologia, e-mail: adrianarech76@hotmail.com

INTRODUÇÃO

Este estudo tem como temática central a comunicação do líder com a sua equipe de colaboradores, percebendo essa como parte do guarda-chuva da comunicação empresarial, tendo em vista que a comunicação é um dos pilares fundamentais para o funcionamento eficaz de qualquer organização. Mais do que transmitir informações, a comunicação exerce um papel estratégico na cultura da empresa, na mobilização de propósitos coletivos e no alinhamento de ações voltadas para resultados.

Quando o líder comunica com clareza, coerência e intencionalidade, cria um ambiente de confiança e engajamento, favorecendo o desempenho do grupo e a concretização de metas. Nesse sentido, a comunicação ultrapassa o plano técnico e se configura como uma competência relacional essencial no exercício da liderança, tendo ainda, em vista que nem sempre a comunicação acontece de modo claro, o que pode acarretar ao não alcance dos resultados esperados e às vezes, podendo até resultar em conflitos.

Os resultados da pesquisa realizada pelo Panorama do Treinamento no Brasil (2025) evidenciam a crescente relevância da comunicação no contexto organizacional. De acordo com Cardoso (2025), as competências relacionadas à comunicação figuram entre as principais prioridades dos programas de treinamento e desenvolvimento das empresas brasileiras, especialmente na formação de lideranças e no fortalecimento da cultura organizacional.

Cardoso (2025) demonstra que aspectos como comunicação assertiva, *feedback*, influência, negociação e relacionamento interpessoal estão entre as competências mais desenvolvidas pelas organizações, evidenciando que a comunicação deixou de ser compreendida apenas como um processo de transmissão de informações para assumir uma função estratégica, capaz de promover o alinhamento entre equipes, fortalecer o engajamento dos colaboradores e contribuir para melhores resultados organizacionais.

Neste contexto, apresenta-se como problema de pesquisa a seguinte questão: como a comunicação, quando analisada sob o ponto de vista do conhecimento ontopsicológico, auxilia o trabalho do líder, para alcançar resultados no ambiente empresarial no contexto de empresas do setor varejista de mercado e móveis, localizado na cidade do Salto do Jacuí/RS?

Apresenta-se como objetivo geral investigar como a comunicação, quando analisada sob o ponto de vista do conhecimento ontopsicológico, pode auxiliar o trabalho do líder, para alcançar resultados no ambiente empresarial no contexto de empresas do setor varejista de mercado e móveis, localizado na cidade do Salto do Jacuí/RS. Como objetivos específicos, tem-se: (1) apresentar a contribuição da comunicação no contexto empresarial; (2) identificar o que

a Ontopsicologia apresenta sobre a comunicação do líder em relação do líder com os seus colaboradores; (3) compreender como a comunicação entre o líder e o colaborador trazem resultados ou não, para a empresa.

A motivação para este estudo decorre dos 36 anos de atuação profissional como empresária no ramo de ótica e relojoaria. Por estar na liderança, foi necessário delegar tarefas e funções aos colaboradores. Assim, obtinha-se situações tais quais: comunicação clara e resultados bem-sucedidos; comunicação clara e resultados que mesmo assim ficavam aquém do esperado; comunicação que não logrou ser ótima e obviamente resultados que foram insuficientes. Deste modo, observa-se que é interessante aprofundar os estudos acerca da comunicação em seus diferentes aspectos, como verbal, visual, textual, corporal e outros, bem como, buscar trazer a descoberta do campo semântico como ferramenta de auxílio ao líder.

Como justificativa científica, a comunicação é um tema que recentemente cresceu com mais visibilidade, dado aos avanços tecnológicos, em que utilizamos diversos meios para nos relacionar e comunicar com o outro, seja por meio visuais como cartazes informativos, como pela comunicação direta com os colaboradores, ou seja, os diferentes modos de comunicação, para serem mais assertivos, precisam ser estudados dentro do contexto empresarial, a fim de contribuir para a área.

Do ponto de vista social, a comunicação do líder com sua equipe de colaboradores é um dos pilares fundamentais para o funcionamento eficaz de qualquer organização, se a empresa funciona bem, logo contribui com a sociedade tanto na promoção de trabalho, como com o produto que vende e promove mercado, como contribuindo para relações humanas com mais clareza, afinal, todo ser humano se relaciona, em busca de ser mais a si mesmo.

Já como justificativa prática, a partir do momento que se tem clareza da perspectiva teórica sobre o tema, pode-se avançar no conhecimento prático, aplicado no contexto empresarial, aquilo que já se validou e confirmou pode ser investigado produzindo conhecimento.

A estrutura do artigo está organizada em fundamentação teórica, dividida em tópicos que abordam a comunicação interna no contexto empresarial, que aborda diferentes perspectivas teóricas sobre a comunicação interna, que apresenta a contribuição de Carnegie sobre a importância das relações interpessoais, a contribuição da comunicação não-violenta como base para a clareza da comunicação entre as pessoas, seguindo ao tópico a comunicação do líder na ótica ontopsicológica em que Meneghetti e outros autores contribuem com diferentes conceitos como intencionalidade, diáde, delegação, diversos modos de como a comunicação

acontece, e campo semântico. Seguindo apresenta-se o método, os resultados e discussão obtidos e analisados e, por fim, as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A COMUNICAÇÃO INTERNA NO CONTEXTO EMPRESARIAL

Esclarecendo primeiramente, segundo Nassar (2006) que a comunicação interna no ambiente empresarial tem como objetivo o compartilhamento responsável dos objetivos da organização, é uma ferramenta estratégica de gestão, é uma função indelegável dos cargos executivos. A escolha pelo termo “comunicação interna” se dá por se referir a comunicação que acontece dentro da empresa, neste caso no setor privado, mas que poderia ser aplicado em qualquer outra organização, pois seu conteúdo se refere aos desafios da comunicação dentro de um contexto empresarial. Ressalta-se ainda, que conceitos como “comunicação empresarial”, “comunicação organizacional”, “intracomunicação”, “comunicação estratégica”, “comunicação integrada”, também apresentam similaridades de aplicação conceitual.

Tendo em vista, que para ilustrar como a comunicação interna pode ser exitosa, é necessário evidenciar, o que não é uma comunicação interna exitosa, para tanto, Moretti, (2006) assinala que “é preciso evitar fontes de criação de ruído como: linguagem rebuscada, o “diz que me diz que”, maneiras pouco atraentes como a utilização de cartazes, folders e outros, o uso de reuniões longas e enfadonhas, fomentar a “rádio peão” como fonte confiável de informações pros colaboradores,” (Moretti, 2006, p. 21), sendo estes alguns exemplos, de casos que acontecem quando não há clareza na comunicação. É evidente que a empresa precisa ter estratégias e um plano de comunicação interna com clareza e objetividade.

Sabe-se que a “importância da comunicação interna se dá para a execução da gestão empresarial, logo quando nos referimos a resultados, pensamos sempre em lucros, que é o objetivo final de uma empresa” (Bueno, 2005, p. 50). O autor ressalta que a comunicação não pode ser deixada à margem, tão pouco deixada sem ter um planejamento, fazendo-se necessário ter um ambiente para entrar em vigor e necessitar de processos estruturados, equipamentos e cultura empresarial.

Segundo Cremonine (2006), empresas que desenvolvem indicadores de avaliação dos resultados, possuem um reconhecimento acerca do papel da comunicação, pois se bem executada, “a comunicação pode elevar o nível dos resultados obtidos dentro da empresa, e

ainda cumpre um papel educacional quando voltada para a mudança de comportamento individual e social, construindo e fomentando a cultura empresarial” (Cremonine, 2006, p. 32).

Logo, a autora ressalta que quando bem executada a comunicação interna contribui com a “eficiência nos resultados, considerados cada vez melhores; status da área, com poder de interferência nas decisões empresariais; modelo de gestão com funções nitidamente estratégicas” (Cremonine, 2006, p. 33). A autora ainda complementa que, se a empresa seguir estas três situações positivas, os colaboradores terão situações profissionais mais desafiadoras, as quais: “responsabilidade no exercício da atividade; aperfeiçoamento na formação teórica e sensibilidade no trato com as pessoas” (Cremonine, 2006, p. 33). E assim, é possível salientar que o exercício da comunicação interna exitosa requer profissionais comprometidos e responsáveis.

Na comunicação existe a “regra 7/38/55” criada na década de 1960 pelo psicólogo Albert Mehrabian. A proporção exata da sua mensagem se distribui da seguinte forma: 7% se dá pelas palavras (o conteúdo ou o que é dito de fato), 38% se dá pelo tom de voz (volume, ritmo e entonação), 55% acontecem de forma não verbal (linguagem corporal e expressões faciais). Essa regra quando aparece nos estudos científicos, são definidas que os percentuais não são uma lei universal para todo tipo de conversa. A pesquisa original foi focada estritamente em situações de emoção e atitude, ou seja, quando há uma “incongruência” (quando você diz que está calmo, mas seu corpo e voz demonstram nervosismo). O estudo concluiu que, nesses momentos, as pessoas tendem a acreditar mais no componente não verbal. Obs.: Na comunicação do gestor, o conteúdo verbal é fundamental e não pode ser reduzido ao percentual de 7% para que a comunicação seja ótima e atinja seu objetivo.

Em contrapartida, Carnegie (2023) apresenta a importância da construção de relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho, tendo como foco a comunicação interna, essa perspectiva vai de encontro com o que Meneghetti (2013a) disserta sobre a importância de saber fazer as relações ótimas.

Carnegie (2023) apresenta como fazer a aplicação da liderança comunicativa, como promover o engajamento de equipes, apresentando exemplos de influência não coercitiva e ressalta a importância do reconhecimento e valorização do colaborador. Carnegie (2023) parte do pressuposto de que a interação eficaz depende da compreensão das necessidades emocionais básicas das pessoas, sobretudo a necessidade de reconhecimento e importância. “A única maneira de influenciar as pessoas é falar sobre aquilo que elas desejam e mostrar-lhes como consegui-lo” (Carnegie, 2023, p. 43). Na comunicação interna, mensagens organizacionais são

mais eficazes quando conectadas aos interesses e motivações dos colaboradores, e não apenas aos objetivos institucionais.

Outro princípio central é a valorização sincera, promover o reconhecimento é um motivador para os colaboradores continuarem promovendo resultados. Esse princípio sustenta práticas contemporâneas como: a cultura de *feedback* positivo que também é aplicada pela comunicação não-violenta. A criação de programas de reconhecimento interno, que gera e promove o fortalecimento do clima organizacional.

Carnegie (2023) defende evitar críticas diretas e acusações, ou seja, não realizar o confronto direto, pois “qualquer tolo pode criticar, condenar e reclamar, e a maioria dos tolos o faz” (Carnegie, 2023, p. 22). Para o autor, a crítica agressiva compromete o engajamento e deteriora a cultura interna. A comunicação estratégica exige tato, diplomacia e escuta, por parte do líder. Um líder comunicativo, sempre considera o bem-estar do grupo, logo “faça a outra pessoa sentir que a ideia é dela” (Carnegie, 2023, p. 23). Este é um ponto que gera conexão e aproximação, como também dialoga diretamente com a gestão participativa, a comunicação horizontal, e a construção coletiva de decisões, quando todos estão integrados e participam, a comunicação tende a fluir mais. O líder nestes casos tem como desafio de gestão de equipe, atuar a sua intuição, porque se todos podem participar e agir em prol de uma meta por exemplo, ressalta-se que a intencionalidade do líder também está atuando, lembrando que intuição significa “o dentro ou íntimo da ação [...] conhecer os modos ou estruturas interiores de um projeto de ação ou evento (Meneghetti, 2012, p. 144).

Carnegie (2023), apresenta 9 princípios em como fazer com que uma pessoa ou um grupo realize aquilo que se deseja de modo não agressivo, nem opressivo, mas de modo que haja mudança e ação de forma assertiva. Apresenta-se estes nove princípios no quadro 1 a seguir:

Quadro 1: Maneiras de mudar as pessoas sem ofender nem criar ressentimento, contribuição de Carnegie (2023)

9 princípios - maneiras de mudar as pessoas sem ofender nem criar ressentimentos
Comece com elogios e reconhecimento sincero
Aponte os erros alheios de forma indireta
Fale sobre seus próprios erros antes de criticar o outro
Faça perguntas em vez de dar ordens diretas

Preserve a dignidade do outro
Elogie todos os progressos, mesmo o menor deles. Seja “caloroso ao demonstrar reconhecimento e pródigo nos elogios”
Dê ao outro uma bela reputação para manter
Encoraje. Faça o erro parecer fácil de corrigir
Faça o outro se sentir feliz por fazer aquilo que você sugere

Fonte: Carnegie, D. Como fazer amigos e influenciar pessoas (2023).

A sistematização desses nove princípios evidencia que, para Carnegie (2023), a mudança comportamental no contexto relacional não se sustenta na imposição, mas na preservação da dignidade, no reconhecimento sincero e na indução participativa à ação. Ao deslocar o foco da crítica direta para o encorajamento, da ordem para a pergunta e da acusação para a co-responsabilidade, o autor antecipa fundamentos que dialogam com abordagens contemporâneas da comunicação interpessoal nas organizações. Nesse sentido, tais princípios constituem uma base relevante para a comunicação interna empresarial, pois favorecem engajamento, cooperação e redução de resistências.

A partir dessa perspectiva relacional, torna-se pertinente introduzir a abordagem da comunicação não violenta² (2006), proposta por Marshall Rosenberg, que aprofunda essa lógica ao estruturar tecnicamente a comunicação a partir da observação, dos sentimentos, das necessidades e dos pedidos claros, ampliando o horizonte ético e metodológico das interações no ambiente organizacional.

A comunicação não violenta apresenta uma abordagem com um processo de comunicação, baseado na empatia e compaixão, para resolver conflitos de forma pacífica, com inspiração em figuras como Mahatma Gandhi. A sua estrutura é baseada em quatro componentes: observação, sentimentos, necessidades e pedidos.

Segundo Rosenberg (2006) estes quatro componentes, são entendidos: observação (fatos sem julgamento), sentimento (emoções legítimas do emissor), necessidade (interesses ou valores subjacentes), pedido (solicitação clara, concreta e negociável). No ambiente corporativo, esses quatro elementos podem funcionar como protocolo de clareza e responsabilidade comunicacional. Ressalta-se que esta forma de comunicação não foi desenvolvida exclusivamente para o contexto empresarial, mas que pode ser uma ferramenta

² No texto o termo comunicação não violenta será descrito por CNV para evitar repetição em demasia.

potente neste contexto, pois tem como objetivo principal a conexão humana, a escuta compassiva e a resolução de conflitos, sendo amplamente usada em mediações que buscam solucionar um problema/conflito de forma pacífica, com calma e diálogo.

A CNV pode ser utilizada no momento de realização de *feedback*, trazendo como exemplo o modelo tradicional (reativo e avaliativo), que daria a seguinte resposta: “você está desorganizado e não cumpre prazos. Se formos utilizar o modelo CNV (estruturado) colocando em prática os quatro componentes: observação: “o relatório foi entregue dois dias após o prazo combinado.” Sentimento: “Fiquei preocupado com o impacto na equipe.” Necessidade: “Preciso de previsibilidade para planejar as entregas.” Pedido: “Você pode me avisar com antecedência caso perceba risco de atraso?” Se terá como resultado organizacional esperado: redução de defensividade, maior responsabilização, cultura de transparência.

Rosenberg (2006), apresenta que a CNV contribui para que haja: segurança psicológica, comunicação horizontal mais transparente, redução de microviolências simbólicas (ironias, silêncios punitivos, rotulações). Com a aplicação da CNV no contexto da comunicação empresarial, pode se obter: comunicação clara dos fatos (sem eufemismos manipulativos), reconhecimento dos sentimentos prováveis da equipe, explicitação das necessidades organizacionais (sustentabilidade, competitividade) e convite ao diálogo estruturado. Todos estes fatores irão reduzir rumores e ansiedade difusa, ou seja, menos ruídos e menos conflitos, mais foco no trabalho e geração de resultados.

A comunicação não violenta, segundo Rosenberg (2006), pode ser utilizada para o treinamento formal de líderes, para a inclusão da metodologia em programas de *feedback*, como um protocolo de reuniões com escuta ativa estruturada, como uma política de mediação interna baseada em CNV e como um modo de integrar com a avaliação de desempenho comportamental.

É também necessário ter a compreensão de que segundo Rosenberg (2006), a CNV não é permissividade. Não vai substituir decisões estratégicas difíceis. Requer maturidade emocional e prática constante, ou seja, não é aplicada de um dia a outro. Pode ser instrumentalizada de forma artificial se não houver alinhamento ético real, ou seja, a sua aplicação prática requer estudo contínuo, aplicação, e revisão dos resultados.

Esta seção evidencia que a comunicação interna constitui um elemento estratégico para o alcance dos resultados organizacionais, exigindo planejamento, clareza e alinhamento entre líderes e colaboradores. A partir das contribuições de Carnegie (2023), destaca-se que o reconhecimento, a valorização das pessoas e a influência baseada no diálogo fortalecem o engajamento e a cooperação. Complementarmente, a comunicação não violenta, oferece um

modelo estruturado para promover relações mais éticas, transparentes e empáticas, reduzindo conflitos e favorecendo uma cultura organizacional orientada ao desenvolvimento humano e à eficiência.

Na seção seguinte se explanará sobre a contribuição da Ontopsicologia sobre a comunicação empresarial, seguido dos esclarecimentos sobre conceitos-chave para a comunicação como campo semântico, intencionalidade do líder, gestão das díades, delegação e resultado empresarial.

2.2 A COMUNICAÇÃO DO LÍDER NA ÓTICA ONTOPSICOLÓGICA

Como a exata palavra, configura a intenção da comunicação. São a mesma coisa. Destrói a palavra e não possui a comunicação. Mas a palavra deve registrar a comunicação. A exatidão do uno é reversível (Meneghetti, 2015, p. 66).

A ciência ontopsicológica apresenta importantes contribuições no que se refere a área da comunicação. Estas contribuições adentram diretamente a atuação do líder na empresa, partindo prioritariamente da arte de se relacionar com o outro, buscando realizar seu projeto. E ainda, a partir da compreensão de como o ser humano é e atua, Meneghetti em diferentes obras (2010), (2011), (2012), (2013a), (2013b), apresenta questões conceituais como também soluções práticas acerca do tema, que se apresenta a seguir.

Esclarece-se a concepção teórica da Ontopsicologia acerca do líder, segundo Meneghetti (2013b), líder é o centro operativo de múltiplas relações e funções, capaz de identificar a proporção adequada das situações da vida e aplicar a solução correta para realizar resultados, servindo às necessidades do seu contexto econômico, político, cultural e social, ou seja, líder não está relacionado a um cargo de gestão, mas ao modo de fazer e resolver o cotidiano.

A comunicação é um dos aspectos mais relevantes da gestão da díade com outro ser humano. Toda a gestão da comunicação está embasada na intencionalidade do comunicador, do líder, aquilo que ele tem como meta a ser alcançado, precisa ser comunicado, delegado para então ser alcançado.

O conceito de intencionalidade se faz fundamental neste estudo, pois significa

o que faz e pelo que se faz o dentro da ação, aquele dentro onde o Ser age. O fim onde a ação faz vortorialidade ou direção (= escopo), estrutura formal que vincula a modalidade da ação. A direção na qual a ação se homologa e se configura de per si no interior de um contexto. Qualquer modo energético mundano se origina e se concretiza a partir da tipicidade da intencionalidade. Ainda que a sua essência seja intrinsecamente numênica, é sempre

identificável por meio de suas diretas projeções que constituem as representações síncronas ou imagens especulares. Exatamente estas últimas configuram o quê e como a ação está agindo em mim (Meneghetti, 2012, p. 140).

A intencionalidade é igual a virtualidade, sendo a primeira virtualidade (vê a possibilidade, o potencial) e por segundo é o ato em si, a ação.

Por isso, a intencionalidade do líder da empresa direciona a comunicação e as relações que ali se estabelecem. Pela intencionalidade se tratar da direção da atividade psíquica, uma flecha com direção não se dá de maneira consciente, pois acontece no âmbito do inconsciente. Logo, “intencionalidade não significa simples propósito consciente: uma pessoa pode declarar que deseja crescer, amar ou liderar, enquanto sua intencionalidade efetiva opera em sentido contrário” (Accorsi, 2026). Portanto, no âmbito da comunicação empresarial se aplica a mesma regra: a comunicação verbal deve estar alinhada com a intencionalidade para que se atinjam os objetivos comunicacionais.

Partindo do pressuposto que, para a comunicação acontecer é necessário que haja uma díade, pois segundo Meneghetti (2010) a realidade existe somente quando é estabelecida por uma relação. O processo diádico é entendido como a relação entre um ou mais seres humanos que estabelecem uma relação dinâmica.

O conceito de díade na ótica ontopsicológica é entendido como:

Simbiose com dependência hierárquica entre dois ou mais indivíduos. O mais forte formaliza e polariza o mais débil de modo tal que o mais débil aprende o estilo de vida do mais forte. Pode ser negativa ou positiva. A díade é uma realidade ineliminável na existência humana. Toda a vida é díade, é o movimento, o proceder da vida. Toda realidade é tal e existe enquanto estabelecida por uma relação. Díade significa: movimento a dois, onde um movente não pode agir sem o coincidente heteromovente. É uma unidade de ação que parte de dois centros, dos quais um não pode viver sem a coexistência do outro polo (Meneghetti, 2012, p. 73).

Ou seja, para desenvolver-se o sujeito depende de outro, com o tempo aprende a agir com mais unidade de ação, mas tudo funciona somente num conjunto.

Pensando no contexto empresarial onde as díades em sua maioria são as provisórias ocasionais, o escopo das relações é que haja ganho para ambos os envolvidos. Para tanto, Meneghetti (2010) apresenta quatro formas de díades, as quais: a díade tanático-regressiva em que segundo Meneghetti (2010), o filho é compelido à convergência única do ponto direcional da mãe, que é o núcleo mais forte e por isso hegemôniza reduzindo o filho a dependente, e no contexto empresarial se traduz como uma relação estabelecida em que um colaborador mais dominante impede que outros cresçam e se desenvolvam no contexto.

Já a díade repetitivo-obsessiva, Meneghetti (2010) apresenta que a criança é impossibilitada à evolução, se age por coação a repetir em que não há novidade de crescimento

para o indivíduo, ou seja, sem ganho mental e apenas repetição do que já sabe e conhece. Nestas duas díades o sujeito decai e não produz ganho para si e para o contexto em que está inserido.

Agora, na díade evolutiva se formaliza uma relação provocatória e estimulante, um dos polos é garantia de crescimento para o outro, pode ser provisória em que se amplia a própria identidade e função, pois se correlaciona a outro núcleo mais evoluído, em que se coliga a vida e não ao sujeito, pois é apenas mediador de vida.

As díades provisórias ocasionais são as relações de amizade, de trabalho e outras que se formaliza uma direção, pois é estabelecida a partir da identidade e função de cada sujeito e a interação social acontece de acordo com a transitoriedade da ação do momento.

Pensando no contexto empresarial onde as díades em sua maioria são as provisórias ocasionais, em que o escopo das relações é que haja ganho para ambos os envolvidos. Para tanto, Meneghetti (2010) aborda sobre os 3 critérios funcionais para ser vencedor dentro da díade, que são os seguintes: o primeiro critério é “auscultar a resposta organísmica, a reação visceral, no momento que se impacta outra pessoa, observa-se a reação do corpo, se o sinal retorna ressonante e ampliador, pode-se começar a confiar, mas se sente um frio, uma rigidez, uma conexão de articulações metálicas, é necessário se fechar e ir embora” (Meneghetti, 2010, p. 245). O segundo critério é, “a cada impacto relacional precisa ter sempre claro o escopo, a motivação daquela díade. Precisa ter a clareza do porquê está naquela relação, porque estar numa relação em dependência, pode-se perder a si mesmo” (Meneghetti, 2010, p. 245). E o terceiro critério “manter o próprio profissionalismo e uma profunda dignidade de si mesmo” (Meneghetti, 2010, p. 246). Toda nossa vida é um suceder-se de díades e devemos gerir a dialética das díades na existência. A tarefa do sujeito é autenticar-se a si mesmo segundo a vetorialidade do ESO, mediador do ser. Autenticado o homem será líder capaz para a mobilidade do grupo. Atuando a virtualidade ele se qualifica. Somente o indivíduo é nascente evolutiva. A sociedade não oferece valores interiores. É tarefa de cada homem protagonista responsável autenticar a díade fundamental e fazer “metanoia” (mudança radical da mente).

Partindo desses três critérios se sabe se a relação será funcional ou perdedora, e tendo a clareza do escopo do porquê daquela relação, se saberá conduzir ao êxito, ou encerrar. Estes aspectos são essenciais para o líder no que se configura o estabelecimento da comunicação com os seus colaboradores, pois no âmbito profissional é fundamental ter clareza de escopo nas relações, ou seja, não se está ali por nada, e sim para crescer, produzir, fazer mais a si mesmo e consequentemente alcançar metas e gerar resultados de crescimento seja de lucro, seja de aumento de clientes, de continuidade ao projeto.

A partir dessa explanação, na comunicação sabe-se que o líder precisa saber delegar tarefas, é uma responsabilidade do cargo. Para tanto, delegar consiste em “fazer com que o outro participe em: autoridade, meios, responsabilidade, capacidade, escopo e realização, dar a um outro encargo e mandato para realizar parte de um projeto pessoal” (Meneghetti, 2013a, p. 159). Tudo aquilo que é delegado e realizado por outro, se paga, logo, é necessário ser prudente, afinal a pessoa assume uma parcela de responsabilidade sobre coisas importantes. E sempre é importante prevenir prejuízos, e possíveis processos.

Compreendendo que a intencionalidade é o vetor da ação, a díade o modo como se determinam e se conduzem as relações, e a delegação, a confiança e responsabilidade passados a outra pessoa, se chega a seguinte fórmula da comunicação: intencionalidade versus díade versus delegação, em ação juntas conduzem a comunicação clara e objetiva, ou sem escopo, o modo como estes três fatores são impostados influenciam no resultado final da comunicação.

Dentro deste contexto, cabe explicar acerca do campo semântico, que é definido como “a comunicação base que a vida usa no interior das próprias individuações” (Meneghetti, 2012, p. 38). Todo o universo acontece por meio de relações, de campos-força, as pessoas, as plantas, os animais se mantêm em interação contínua, em uma comunicação constante. Os seres humanos fazem parte dessa interação, e, por exemplo, percebemos isto ao nos aproximarmos de uma pessoa, pois sentimos um tipo de reação, de outra, uma reação diferente, etc.

Quando duas pessoas interagem, posiciona-se uma interação energética, uma variação energética particular. Existe uma relação entre *emissão – recepção*, uma “comunicação entre”. A palavra “comunicação” remete ao fato de que todo o universo comunicativo do homem se dá no momento de interceptação de dois dialogantes, através de linguagens verbais e não-verbais/corporais: cinésica (movimento autônomo que o sujeito faz), proxêmica (movimento do corpo em *relação à*) e linguagem verbal (os códigos linguísticos que a pessoa usa quando fala).

Logo a linguagem do campo semântico é inconsciente para a maioria dos seres humanos, pois é uma interação não verbalizada, porém que é operativa e intrínseca aos interlocutores, está em atuação com a vida. Logo, a intencionalidade está no mesmo campo de ação que o campo semântico, se dando de forma inconsciente, mas determinando e dirigindo as relações.

Meneghetti (2013a) enfatiza a necessidade de clareza quanto à função de cada indivíduo na empresa, para atingir determinado escopo, é essencial na delegação, para saber a quem pedir com exatidão, e ainda sabendo que as pessoas não são garantia dos resultados previstos. Ressalta-se que os fiduciários operativos “é aquele conjunto de pessoas, funcionários,

colaboradores, que se ocupam da realização material do projeto” (Meneghetti, 2013a, p. 162), que são os principais atores da comunicação interna da empresa, pois os legais e dirigenciais, são acionados quando necessário, enquanto os operativos são quem realiza a parte concreta, logo qualquer ruído de comunicação, neste setor pode ser prejudicial aos resultados previstos. Se os colaboradores funcionam, logo foi uma ação oportuna e se resolveu aquele problema específico.

Meneghetti (2013a) nos apresenta a seguinte indicação:

é importante também saber dar a gorjeta ao porteiro, manter uma boa comunicação com os responsáveis pelos caixas do banco, visto que eles constituem 70% do poder do próprio banco. De fato, quem se encontra no vértice (Diretor, Conselho de Administração etc.) recebe as informações dos burocratas que trabalham “na linha de frente”, os quais transmitem a mensagem conforme a identificaram (Meneghetti, 2013a, p. 164).

Revelando que a comunicação, também é acompanhada da arte de se relacionar bem com todas as pessoas que são envolvidas no projeto empresarial, quem se relaciona bem, comunica valor que é passado no “boca a boca”, é uma comunicação que começa nos detalhes e que tem bastante peso e importância no contexto empresarial, também nos comunicamos pelas nossas ações. Logo, quando Meneghetti (2013a), apresenta os 21 pontos do líder, o autor ressalta que é importante saber selecionar os clientes, os funcionários, os consultores nas áreas (Contábil, Direito, na Psicologia), pois uma comunicação assertiva também necessita de pessoas que são a favor do projeto, uma pessoa contra pode fazer ruir muitos projetos exitosos, incluindo o grande projeto do líder, por isso é necessário dar atenção a cada pessoa envolvida. Ressalta-se este aspecto pois a comunicação que gera resultado, constrói a imagem da marca, da empresa que por consequência aumenta os resultados financeiros.

Outro aspecto essencial na comunicação empresarial é a comunicação telefônica, por muitas empresas fazerem ligações repetidas, incansáveis e que ocasionam o chateamento dos possíveis novos clientes, acarretou por consequência a descredibilização desse modo de comunicar os serviços da empresa, que utilizam este meio de comunicação como fonte de contato para gerar vendas, pois muitas vezes quando o cliente quer resolver alguma pendência por este meio se bem utilizado é uma ferramenta que amplia a relação com o cliente, mas se mal utilizado acarreta perdas para a empresa.

Feita essa elucidação inicial, Gabriele (2013a), apresenta que ao realizar uma ligação telefônica precisa-se ter uma finalidade, um objetivo que será obter um resultado, como exemplos gerar uma venda, resolver uma pendência, acertar algum detalhe. O resultado de uma boa ligação é ter um escopo e verificar se atingiu o objetivo. Na comunicação telefônica jamais

deve-se sair da objetividade profissional. Se conduz o diálogo ao ponto, tendo a prioridade clara, e agir com intenção, saber fazer a pausa, saber a resposta, saber fechar, quanto mais eficácia menos se abre espaço ao erro, e é importante saber impor as regras. O autor apresenta cinco conselhos práticos, que serão apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 - Cinco conselhos práticos para a comunicação telefônica

Cinco conselhos práticos para a comunicação telefônica
Um telefonema complexo não deve durar mais de 2 ou 3 minutos. Deve-se pilotar a chegada do diálogo ao ponto, segundo o nosso objetivo, e no mais breve tempo possível.
Caso o diálogo se torne ingerenciável, quando o interlocutor está alterado ou formos levados para fora do nosso campo, é aconselhável interromper: cai a linha, “não escuto”, “estou com uma outra ligação...”; não interromper é pior.
Quando o nosso interlocutor se delonga a falar e nós nos tornamos objetos do seu falar, bloqueá-lo com observações, perguntas... leva-nos para fora do nosso campo e não se chega a nada, ou no mínimo, não atingimos nosso objetivo.
Dedicar um constante tirocínio de funcionalidade operativa a cada telefonema, para refinar a nossa tomada ao ponto em cada situação.
Por fim, tudo o que apresentei tem uma importância fundamental para mim: permitiu que eu incrementa-se o meu <i>business</i> em termos de faturamento, organização, controle e, contemporaneamente, encontrar mais tempo a si mesmo.

Fonte: quadro elaborado pela autora a partir do texto: a comunicação telefônica. In: Psicologia empresarial (2013a), conteúdo do autor (Gabriele, 2013a, p. 51-56).

Considera-se que em diferentes momentos do contexto empresarial os conselhos práticos que Gabriele (2013a) apresenta, podem também ser utilizados, pois apresenta que a objetividade e o escopo devem ser o centro de qualquer interação com o outro e o objetivo principal é atingir um objetivo, se alcançado, aumenta-se os resultados da empresa. Observa-se que fazer a conexão com a outra pessoa exige ter um ponto em comum, seja um objeto, um tema, um estereótipo, qualquer coisa que gere conexão e aproxime a fim de dar continuidade ao objetivo central. Em muitos casos é necessário colocar o outro em primeiro lugar, o exaltar para então fazer a proposta que se tem. O objetivo nunca será abordar com estratégias de prender a atenção, mas de ir direto ao ponto, com uma proposta clara.

Pensando que a comunicação em público também, é uma forma de comunicar dentro da empresa e que a cada interação social é importante, durante as palestras, as reuniões, os momentos formativos, é importante fazer este destaque. Bernacchi (2013a) ressalta alguns aspectos importantes quando se fala para um público, seja pequeno ou grande, que são: simplicidade, eficácia do impacto, credibilidade que advém da convicção do que se comunica. É importante ser a si mesmo, logo, comunicar com carisma, apresentar-se com humildade a força de quem se é, pois imitar alguém, fingir são questões percebidas pelo público. A comunicação em público é apresentada com um exemplo prático “um avião em voo”, logo, precisa decolar, voar e aterrissar.

O autor apresenta que é preciso entrar em “com-união” com a plateia, com envolvimento, comunicar com convicção, neste momento quem ouve deseja ouvir o que será exposto. Saber articular as palavras é essencial, pois a palavra cria, e a fonação é fundamental a fim de que precisam ser bem usadas, para evitar ruídos, se preciso perguntar ao colega do lado o que foi dito, logo, não se expressou com a devida qualidade. Cuidar com o uso de brincadeiras, que podem ser mal interpretadas, acelerar, pausar, continuar, são bons instrumentos. Falar no modo improvisado é recomendado (sempre isso antecede uma boa preparação). A autora indica um método: anotar três verbos, um que isola o tema, outro que demonstra e outro de aplicação. A pausa, se bem utilizada, é um instrumento eficaz para chamar mais atenção. Quanto mais se aproxima ao final da fala, mais deve permanecer com energia, não diminuir o tom de voz, que seria deixar a voz morrer.

Bernacchi (2013a), ressalta que além de saber comunicar, é preciso ter atenção com dois fatores: na plateia pode haver o perturbador que é aquela pessoa que queria estar no seu lugar, mas que é um imitador, não possui carisma e tem como objetivo colocar o comunicador em dificuldade. Não precisa temer, mas agir com precisão, não o responda, o deixe-o falar e fazer, a plateia tenderá a rejeitá-lo. E por segundo, uma eventual intervenção sua em um programa televisivo ou radiofônico. Quando há uma intervenção neste caso, a simplicidade e a gestualidade ao falar são os pontos fortes, a câmera pode enquadrar mesmo quando não se está ativo.

Meneghetti (2013a) ressalta que a capacidade de fazer relações é essencial, e esta capacidade está inerentemente ligada a capacidade de saber se comunicar bem, desde a forma de se vestir, de falar, de ter clareza e objetividade, desde o uso dos meios tecnológicos, como o *smartphone*, as redes sociais, o telefone, uso de cartazes e bilhetes, tudo pode ser usado de forma coerente ao escopo da empresa.

Esta seção apresenta as contribuições da Ontopsicologia para a comunicação empresarial, enfatizando que a eficácia comunicacional depende da intencionalidade do líder, da qualidade das relações estabelecidas (díades) e da capacidade de delegar com clareza e responsabilidade. Em muitos momentos a comunicação ultrapassa a linguagem verbal, envolvendo aspectos como o campo semântico, a coerência entre intenção e ação e as formas de interação interpessoal. Além disso, destaca orientações práticas para a comunicação telefônica, em público e nas relações organizacionais, evidenciando que a objetividade, a autenticidade e o alinhamento ao escopo do projeto fortalecem a liderança, reduzem ruídos e potencializam os resultados empresariais.

O Quadro 3 sintetiza os principais conceitos discutidos ao longo do referencial teórico, evidenciando seus respectivos autores e as contribuições para a comunicação empresarial. Essa sistematização permite visualizar a articulação entre os fundamentos da comunicação organizacional e os aportes da Ontopsicologia, constituindo o referencial analítico que orientará a interpretação dos dados empíricos apresentados nas seções seguintes.

Quadro 3 – Conceitos centrais e suas contribuições para a comunicação empresarial

Conceito	Definição/Síntese	Principal autor(es)	Contribuição para a comunicação empresarial
Comunicação interna	Ferramenta estratégica de gestão voltada ao compartilhamento dos objetivos organizacionais e ao alinhamento entre empresa e colaboradores.	Nassar (2006); Bueno (2005)	Favorece o alinhamento estratégico, fortalece a cultura organizacional e contribui para o alcance dos resultados.
Comunicação estratégica	Comunicação planejada, integrada e orientada pelos objetivos organizacionais.	Nassar (2006); Bueno (2005)	Reduz ruídos comunicacionais e amplia a eficiência da gestão.
Ruídos na comunicação	Barreiras que dificultam a compreensão da mensagem, como linguagem inadequada, rumores e ausência de planejamento.	Moretti (2006)	Evidencia a necessidade de clareza, objetividade e planejamento comunicacional.
Comunicação como fator de resultado	A comunicação influencia diretamente a produtividade, o desempenho e a competitividade da organização.	Bueno (2005); Cremonine (2006)	Contribui para melhores resultados organizacionais e fortalecimento da cultura empresarial.

Conceito	Definição/Síntese	Principal autor(es)	Contribuição para a comunicação empresarial
Reconhecimento e valorização	O reconhecimento sincero fortalece o comprometimento e a motivação das equipes.	Carnegie (2023)	Favorece o engajamento, o clima organizacional e a liderança positiva.
Influência não coercitiva	Liderança baseada no diálogo, no convencimento e na participação, evitando imposições.	Carnegie (2023)	Amplia a cooperação e o comprometimento dos colaboradores.
Comunicação Não Violenta (CNV)	Método fundamentado em observação, sentimentos, necessidades e pedidos claros.	Rosenberg (2006)	Reduz conflitos, fortalece o diálogo e melhora a qualidade dos feedbacks.
Feedback construtivo	Processo comunicacional baseado em fatos, diálogo e responsabilização.	Rosenberg (2006)	Favorece o desenvolvimento profissional e a transparência nas relações.
Intencionalidade	Vetor que orienta a ação e determina o sentido efetivo da comunicação.	Meneghetti (2012); Accorsi (2026)	Demonstra que a eficácia comunicacional depende da coerência entre intenção e mensagem.
Díade	Relação dinâmica estabelecida entre dois polos, capaz de promover crescimento ou regressão.	Meneghetti (2010)	Fundamenta a construção de relações funcionais entre líderes e colaboradores.
Díade Provisória Ocasional	Relação que formaliza uma direção, objetivada por um escopo, no caso trabalho, ocorre segundo transitoriedade da ação.	Meneghetti (2010)	Fundamenta a relação entre líder e equipe de colaboradores no convívio, delegação...
Delegação	Transferência de autoridade, responsabilidade e meios para execução de parte de um projeto.	Meneghetti (2013a)	Favorece a distribuição eficiente das responsabilidades e o alcance dos objetivos organizacionais.
Campo semântico	Comunicação inconsciente presente nas relações humanas, anterior à linguagem verbal.	Meneghetti (2012)	Explica a influência da dimensão não verbal e da intencionalidade na comunicação.
Comunicação verbal e não verbal	Processo comunicacional constituído pela integração entre palavras, tom de voz e linguagem corporal.	Mehrabian; Meneghetti (2012)	Evidencia que a coerência entre fala, postura e intenção fortalece a credibilidade.
Fiduciários operativos	Colaboradores responsáveis pela execução material do projeto empresarial.	Meneghetti (2013a)	Ressalta a importância da comunicação clara com a equipe operacional.

Conceito	Definição/Síntese	Principal autor(es)	Contribuição para a comunicação empresarial
Comunicação telefônica	Comunicação breve, objetiva e orientada ao resultado.	Gabriele (2013a)	Aumenta a eficiência das interações e reduz desvios de foco.
Comunicação em público	Comunicação pautada na autenticidade, simplicidade, clareza e convicção.	Bernacchi (2013a)	Fortalece a liderança e amplia o impacto das apresentações.
Comunicação memética	Repetição de informações que reforçam padrões e estereótipos não funcionais.	Meneghetti (2013b)	Alerta para os riscos da repetição acrítica de informações no ambiente empresarial.
Escopo	Objetivo claro que orienta toda ação comunicativa.	Meneghetti (2012; 2013a); Gabriele (2013a)	Mantém a comunicação direcionada aos resultados e alinhada aos objetivos da organização.

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Para adentrarmos com mais profundidade ao contexto empresarial, apresenta-se a seção seguinte, que é o método o qual foi delineado para conhecer pela experiência de quem atua na prática profissional empresarial de como a comunicação acontece entre líderes e colaboradores.

3 MÉTODO

Utiliza-se a abordagem qualitativa, com pesquisa teórico-bibliográfica. A abordagem qualitativa, segundo Gil (2017), é aquela que se concentra em descrever e interpretar de forma subjetiva os componentes de um sistema complexo, buscando compreender a dinâmica e a abordagem de um problema. Não busca apenas quantificar, mas sim interpretar e dar sentido aos fenômenos, valorizando a perspectiva dos participantes e seus significados.

Na pesquisa teórico-bibliográfica, segundo Gil (2017), se busca o conhecimento produzido e disponível em fontes teóricas, sejam livros, artigos e outros, e se realiza as seguintes etapas processuais: escolha do tema; levantamento bibliográfico preliminar; formulação do problema; elaboração do plano provisório de assunto; busca das fontes; leitura do material; fichamento; organização lógica do assunto; e redação do texto. E ainda, essa fundamentação bibliográfica é preliminar podendo ser entendida como “um estudo exploratório, posto que tem a finalidade de proporcionar a familiaridade do pesquisador com a área de estudo na qual está

interessado, bem como sua delimitação. Essa familiaridade é essencial para que o problema seja formulado de maneira clara e precisa” (Gil, 2017, p. 43).

Buscou-se apresentar a realidade segundo a perspectiva dos participantes, e tem como objetivo “proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados” (Gil, 2017, p. 43). A coleta de dados se deu pela aplicação de dois questionários, compostos pelas perguntas que podem ser consultadas no Quadro 4 e Quadro 5, sendo um para os líderes, e outro para os colaboradores.

Quadro 4 - Questionário 1 versão lideranças

Questionário 1 - versão lideranças
1) Como você enxerga a entrega dos seus colaboradores, você está satisfeito(a) com o desempenho da equipe?
2) O que na sua opinião, faz com que a equipe se comprometa de verdade com o trabalho?
3) Como o problema no desempenho pode estar associado a má comunicação?
4) Quando a empresa precisa atingir uma meta, como você se coloca diante da equipe? Quais as estratégias que você utiliza?
5) No seu ambiente de trabalho, você sente que está sempre com presença total? Se não está sempre assim, como faz para ter uma boa comunicação com sua equipe nessas situações?
6) Você já experimentou uma situação em que não se fez entender com a equipe? Na sua opinião, o que impediu a comunicação eficiente? Como você resolveu?

Fonte: elaborado pela autora (2025).

Quadro 5 - Questionário 2 - versão colaboradores

Questionário 2 - versão colaboradores
1) Em dias menos favoráveis, quando você não está “no ponto”, como você costuma lidar com as demandas do líder e manter sua entrega?
2) Você já vivenciou uma situação em que ficou confuso com uma solicitação do líder, que fez com que você entregasse aquém do que poderia? Na sua percepção, quais fatores dificultaram a comunicação nessa situação? A dificuldade estava mais relacionada a mensagem ou a sua interpretação e atenção dada?
3) Na sua percepção, seu desempenho atende ao que a empresa espera? Como a comunicação do líder na

delegação de tarefas contribui ou dificulta esse processo?
4) Como você identifica na comunicação do líder, que a demanda é prioritária e requer dedicação especial?
5) De que maneira a comunicação do líder pode influenciar, positiva ou negativamente, a qualidade da sua entrega? Você considera que há influência?
6) Quando a empresa estabelece uma meta, de que forma a comunicação do líder influencia o seu nível de comprometimento para alcançá-la?

Fonte: elaborado pela autora (2025).

Para a etapa da pesquisa de campo, a autora desta pesquisa selecionou duas empresas do varejo sendo uma do ramo de móveis e eletrodomésticos e a outra do ramo dos supermercados, como campo investigativo. Buscando aprofundar as respostas dentro do contexto analisado, sendo aplicado nestas empresas dois questionários um para o dono, o líder principal e outro questionário para os colaboradores que foram selecionados e indicados pelo líder para participarem, e todos os colaboradores indicados aceitaram participar da pesquisa. No supermercado o líder indicou a gerente que está há 14 anos no cargo de gerência e a sua auxiliar administrativa que atua há 12 anos na empresa. Já nas lojas de comércio eletrônico/bazar a líder indicou a sua projetista de interiores, que atua na empresa há 19 anos, e a outra colaboradora é a gerente dos caixas e do RH da empresa.

Uma das empresas participantes da pesquisa, é um supermercado, em que a matriz iniciou atividades em 1999, somando 27 anos de atuação em Campos Borges (RS), a segunda loja localizada em Salto do Jacuí (RS), foi criada em 2008 e soma 18 anos, com duas lojas, setenta e quatro funcionários e ainda uma terceira loja em Arroio do Tigre (RS).

A segunda empresa, é um comércio de móveis eletrônicos/bazar, com a fundação em 1998, somando 27 anos de atuação na região de Salto do Jacuí (RS), Estrela Velha (RS) e região, contando com uma equipe de trinta funcionários. As entrevistadas serão identificadas com L que significa líder, e um número respectivo, o líder 1 se refere a loja de móveis e o líder 2 se refere ao supermercado. Os colaboradores entrevistados foram identificados com a letra C e um número respectivo de identificação. As entrevistas com os líderes e colaboradores foram realizadas por meio de formulário *online* o *google forms*.

As respostas obtidas foram analisadas a partir de uma abordagem qualitativa interpretativa, organizando-se os dados em categorias temáticas, construídas com base nos sentidos recorrentes nas respostas, buscando identificar convergências e divergências em relação ao referencial teórico adotado. Não foram alteradas as falas, apresentando-as conforme

foram dadas pelas pessoas entrevistadas, ou seja, se apresenta as respostas obtidas de forma integral no questionário.

No que se refere aos aspectos éticos, a pesquisa respeita os princípios estabelecidos pelas diretrizes éticas da pesquisa com seres humanos. A participação dos envolvidos é voluntária, assegurando-se o consentimento livre e esclarecido, a confidencialidade das informações e o anonimato dos participantes.

A seguir apresenta-se os resultados e discussão em que se reflete acerca da base teórica que fundamentou o estudo com a prática de campo empresarial, obtida por meio da aplicação do questionário, a reflexão é construída buscando unir a teoria com as respostas obtidas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 CONTRIBUIÇÕES DOS LÍDERES ACERCA DA COMUNICAÇÃO INTERNA

A primeira questão investigou a percepção dos líderes quanto ao desempenho dos colaboradores, e teve como categoria de análise: a comunicação como instrumento de alinhamento e gestão da equipe. Neste sentido, as respostas dos líderes demonstram a importância deste aspecto para a boa gestão. Leia L1 líder da loja de móveis e L2, líder do supermercado.

L1: “Vejo o empenho maior de alguns, nem sempre todos estão empenhados em dar o seu melhor. isso ocorre com frequência, geralmente nos colaboradores com menos tempo de empresa. Isso não me deixa satisfeita, mas como somos uma empresa familiar, sempre converso e chamo individualmente para um ver o que está acontecendo. Sempre trato com clareza o assunto e escuto a posição do colaborador, peço uma confirmação do entendimento da questão, se está bem entendido e se está bom para ele.”

L2: “Em partes, estou com dificuldade muito grande em encontrar funcionários que queiram assumir maiores responsabilidades, querem somente o básico.”

A fala da L1 evidencia a presença de práticas estruturadas de comunicação, tais como *feedback* individual, escuta ativa e validação do entendimento, elementos que contribuem para o alinhamento das ações da equipe. Essa postura converge com as contribuições dos autores como Carnegie e Rosenberg, que destacam a importância da comunicação clara e empática para a mobilização dos indivíduos.

Por outro lado, a fala de L2 indica dificuldades relacionadas ao comprometimento dos colaboradores, o que pode estar associado não apenas à comunicação interna, mas também a

aspectos anteriores, como o processo de seleção, a definição de responsabilidades e da falta de clareza da cultura empresarial. Tal aspecto dialoga com a perspectiva de Meneghetti, ao enfatizar a relevância da escolha adequada de pessoas para a eficácia organizacional, demonstrando o desafio constante que é a gestão de pessoas.

A segunda questão é o ponto de partida para a definição da segunda categoria de análise: compreender os fatores que contribuem para o engajamento/comprometimento da equipe que ilustra a cultura organizacional:

L1: *“Nossa humildade em expor o trabalho, demonstrando o atendimento que queremos com nosso cliente, fazendo com que ele se coloque no lugar do cliente, clareza nas tarefas e participando junto na execução.”*

L2: *“Clima organizacional, salário e horários flexíveis.”*

As respostas evidenciam diferentes ênfases. L1 destaca elementos relacionados à cultura organizacional e ao exemplo do líder, especialmente no que se refere ao foco no cliente e à participação ativa na execução das tarefas. Já L2 aponta fatores mais estruturais, como remuneração, ambiente de trabalho e flexibilidade. Esses dados indicam que o engajamento dos colaboradores é influenciado tanto por aspectos subjetivos (sentido do trabalho, exemplo do líder) quanto objetivos (condições de trabalho), sendo a liderança na aplicação da delegação da comunicação interna os elementos que articulam esses fatores no cotidiano organizacional, pois a comunicação é um resultado da ação do líder dentro da empresa.

A terceira questão investiga a categoria de análise: os ruídos comunicacionais e os impactos no desempenho.

L1: *“A comunicação errada sempre vai causar um possível problema. [...] A pressa e falta de foco na comunicação prejudica o desempenho. A comunicação deve ser comunicada com segurança.”*

L2: *“A má comunicação afeta diretamente o desempenho ao gerar mal-entendidos, erros e retrabalho.”*

Observa-se convergência entre as participantes quanto ao impacto direto da comunicação nos resultados organizacionais. L1 amplia essa compreensão ao identificar fatores como pressa, falta de clareza e ausência de foco, enquanto L2 sintetiza os efeitos em termos de retrabalho e erros operacionais, sendo estes ruídos e resultados ruins. As respostas evidenciadas indicam que os erros comunicacionais estão relacionados a baixa nos resultados. Na leitura ontopsicológica se evidencia que a comunicação no ato da delegação quando sem a intencionalidade não alcança o escopo estipulado.

A quarta questão investigou as estratégias adotadas diante de metas organizacionais, tendo como categoria de análise as estratégias de comunicação para o alcance de metas.

L1: *“Reunimos a equipe, passamos as propostas, planejamento e a organização. Pedimos a opinião e o que cada um precisa para que saia da melhor forma e que seja atingida. Comunico com segurança que preciso do engajamento de todos. Peço que anotem tudo e deixo um responsável para acompanhamento. Temos um grupo no whats para dúvidas e soluções imediatas. Esse responsável também compartilha os números alcançados.”*

L2: *“Eu não gosto de expor números aos funcionários, falo sempre em superar em %. Busco sempre uma constante melhora e reuniões para pedir empenho para buscarmos a meta.”*

A análise evidencia duas abordagens distintas. L1 apresenta uma comunicação participativa, transparente e estruturada, com definição clara de responsabilidades e acompanhamento dos resultados. Já L2 adota uma postura mais restritiva quanto à informação, priorizando metas percentuais sem exposição direta dos dados. Essa diferença pode indicar distintos níveis de confiança e abertura na relação líder-equipe, sendo a transparência um fator potencial de fortalecimento do engajamento coletivo.

A quinta questão tratou da presença do líder no ambiente organizacional, e teve como categoria de análise: a presença do líder e a continuidade da comunicação.

L1: *“Não estou presente sempre na empresa, até porque somos empresa familiar e ainda centralizo algumas tarefas do operacional. Sendo assim, vejo a minha pessoa como suporte para vários assuntos, tanto de colaboradores como de clientes. Moramos em uma cidade pequena onde os clientes cada vez sentem mais a necessidade de atenção, e isso é um diferencial no nosso atendimento. Dar atenção ao cliente. Como tenho colaboradores com mais tempo de empresa, no atendimento eles fazem essa comunicação: de escutar e ser uma solução para o cliente. A equipe é instruída a ser muito transparente e segura na venda de nossos produtos. Faço reuniões e disponibilizo instruções e pessoas para ser apoio nas minhas ausências.”*

L2: *“Estou quase sempre em presença total, quando não estou comunico eles e deixo meu contato para qualquer dúvida ou problema que a gerência não consiga resolver, até para eles saberem que podem ter com quem contar em caso de problemas.”*

Ambas as falas indicam que a comunicação se mantém mesmo na ausência física do líder, por meio de estruturas de apoio, delegação e canais de contato. Esse aspecto reforça a importância da construção de uma comunicação que ultrapasse a presença física, garantindo continuidade nas ações organizacionais, e é aqui que se observa a clareza da cultura da empresa, tendo a responsabilidade e o foco ao trabalho como princípios norteadores, pois acontecem com a presença/ausência do líder.

A sexta questão abordou as experiências de falha na comunicação, teve como categoria de análise: a aprendizagem na prática a partir das falhas comunicacionais

:

L1: “Sim... pedi uma organização de uma vitrine. Passei para o responsável da equipe o que queria destacar, mas foi com pressa e não fui detalhista o bastante. A equipe montou a vitrine, mas os produtos não foram destacados. Ficou poluída. O entendimento deles foi que era para atingir mais produtos e alcançar vendas, e assim os produtos que eram destaque não apareceram. Quando me apresentaram, identifiquei na hora que falhei na comunicação, e no erro das escolhas dos produtos e das combinações que indiquei. Usei a estratégia de se colocar como cliente, entrar na loja e comprar um produto daquele espaço e identificar os pontos positivos e negativos da vitrine. Fiz isso junto com a equipe, demoraram um pouco para entender, fiz perguntas a eles. Mas logo surgiram ideias para melhorar. Mas, no final coloquei que tinha sido eu que tinha expressado as orientações sem detalhes e pedi que sempre analisassem as tarefas junto com a equipe e resolvessem juntos e da melhor maneira possível.”

L2: “Sim, após isso sempre levo comigo ‘o óbvio tem que ser dito.’”

O relato de L1 evidencia um processo de reconhecimento do erro, correção prática e aprendizagem coletiva, no qual a líder assume sua responsabilidade e conduz a equipe à reflexão e a mudança na prática profissional. Essa postura está alinhada com as proposições de Carnegie, ao destacar a importância de corrigir sem gerar resistência. Já L2 sintetiza a experiência na necessidade de explicitação do óbvio, reforçando a importância da clareza comunicacional.

Como é possível observar pelos relatos, a comunicação junto com a díade e a delegação se apresenta em cada líder com um modo próprio de ação. O primeiro líder citado, tem um perfil que engaja mais a equipe pelo modo que comunica e delega, tem um melhor relacionamento com os seus colaboradores, é um líder com uma intencionalidade mais clara e objetiva.

Já o segundo líder apresenta uma delegação com um perfil mais clássico num sentido mais frio, mais racional, o que gera na equipe um distanciamento, devido ao modo como se posiciona e como faz a gestão das díades, como não revela números, e nem informações sensíveis da empresa isso também causa um maior afastamento. Desse modo, cada líder na sua identidade e modo de ação colhe resultados a partir da sua comunicação e gestão das díades pela delegação com os colaboradores. A perspectiva dos colaboradores será apresentada na seção a seguir.

4.2 A PERSPECTIVA DOS COLABORADORES ACERCA DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Apresentada a perspectiva dos líderes acerca da comunicação interna em seus ambientes profissionais, apresenta-se a seguir a compreensão dos colaboradores sobre essa mesma temática. Para garantir o anonimato dos participantes, utilizou-se a letra C seguida de numeração (C1, C2, C3, C4). Leia C1 e C4 como colaboradores do supermercado, respectivos ao líder 2, e C2 e C3 para os colaboradores da loja de móveis, respectivos ao líder 1.

A primeira questão teve como critério de análise o autoconhecimento e o profissionalismo frente a situações adversas no ambiente de trabalho, considerando sua relação com a comunicação interna.

L2 - C1: “Com muita calma.”

L1 - C2: “Em dias menos favoráveis, procuro manter o foco nas prioridades, organizando minhas tarefas e administrando o tempo da melhor forma possível. Quando percebo alguma limitação momentânea, busco agir com responsabilidade, mantendo a comunicação clara com o líder e garantindo que as entregas essenciais sejam cumpridas, mesmo que com ajustes no ritmo.”

L1 - C3: “Em situações assim, procuro manter o foco, o diálogo e priorizar o que realmente é necessário.”

L2 - C4: “Se concentrar e dizer o que precisa ser feito. Em dias assim precisamos dar 110% da gente.”

É possível evidenciar que os colaboradores, de modo geral, demonstram níveis distintos de autorregulação emocional, mas convergem na busca por manutenção do desempenho mesmo diante de condições adversas. A fala de C1, ainda que sintética, revela uma estratégia de controle emocional baseada na calma, indicando uma postura reativa, porém estabilizadora. Já C2 apresenta uma resposta mais elaborada, evidenciando competências como: gestão do tempo, priorização de tarefas, reconhecimento de limites e comunicação assertiva com a liderança, o que demonstra maior nível de maturidade profissional. Já o C3 reforça a importância do diálogo como recurso estratégico, aproximando a comunicação interna de um instrumento de resolução de problemas. Por sua vez, C4 evidencia uma postura orientada ao esforço máximo, ainda que sem explicitar mecanismos de regulação emocional ou comunicacional, o que pode indicar uma abordagem mais operacional do que reflexiva.

Dando continuidade à análise, a segunda questão teve como critério de investigação a percepção dos colaboradores acerca de ruídos na comunicação interna, especialmente em situações que impactaram negativamente a qualidade das entregas, obtendo-se resultados

ruins. Sendo possível compreender que as dificuldades estavam relacionadas à falta de clareza da mensagem emitida pelo líder, como também a interpretação e a atenção do próprio colaborador influenciam em como realizam o trabalho, evidenciando que a dinâmica comunicacional no ambiente organizacional está atrelada a diversos fatores e depende também da importância que se dá a cada comunicação realizada.

L2- C1: “A interpretação e atenção dada.”

L1- C2: “Sim, já vivenciei situações em que houve certa confusão na solicitação, o que impactou a entrega final. Na minha percepção, os fatores que dificultaram a comunicação envolveram tanto a forma como a mensagem foi transmitida quanto a necessidade de alinhamento mais claro sobre expectativas e prioridades. Entendo que, em contextos de rotina intensa, ruídos podem acontecer, e acredito que o diálogo e os alinhamentos prévios ajudam a evitar esse tipo de situação.”

L1 - C3: “Nesse caso o que poderia ter dificultado a situação, seria uma mensagem mal formulada juntamente com uma interpretação desatenta causando uma falta de motivação para buscar esclarecimento no que foi solicitado.”

L2 - C4: “Às vezes a fala não clara do que o líder está pedindo pode dificultar a entrega, pois a interpretação depende muito de como o líder faz o pedido, se for claro e específico fica bem mais difícil o resultado não ser satisfatório.”

Se pode evidenciar que os colaboradores reconhecem a comunicação como um processo bidirecional, no qual tanto a clareza da mensagem, quanto a qualidade da interpretação influenciam diretamente o resultado das entregas. Observa-se que parte dos respondentes atribui a dificuldade à própria atenção e interpretação (C1), enquanto outros apontam para uma combinação entre falhas na formulação da mensagem e ausência de alinhamento prévio (C2 e C3). Destaca-se, ainda, a percepção de que contextos de rotina intensa favorecem o surgimento de ruídos, reforçando a necessidade de validação e esclarecimento contínuo.

Além disso, as falas indicam que a comunicação do líder, quando não suficientemente clara e específica, podem gerar insegurança ou interpretações divergentes, impactando diretamente a qualidade da entrega. Ao mesmo tempo, emerge a responsabilidade do colaborador em buscar entendimento, o que nem sempre ocorre, seja por desatenção ou falta de iniciativa. Essa dinâmica confirma que a eficácia da comunicação interna depende da corresponsabilidade entre emissor e receptor, alinhando-se à perspectiva apresentada por Meneghetti (2013), ao evidenciar que a ação assertiva no contexto organizacional exige coerência entre intenção, compreensão e execução, além de assertividade na delegação.

Na sequência, a terceira questão teve como critério de investigação: a autopercepção de desempenho dos colaboradores em relação às expectativas organizacionais, bem como, buscou-se observar se há ou não, a influência da comunicação do líder no processo de delegação de tarefas. Podendo-se compreender de que modo a clareza, a objetividade e o alinhamento das orientações impactam a execução das atividades e a qualidade dos resultados alcançados.

L2 - C1: “A meu ver não”

L1 - C2: “acredito que meu desempenho, de forma geral, atende ao que a empresa espera, especialmente pelo comprometimento, responsabilidade e dedicação que aplico às minhas atividades. A comunicação do líder na delegação de tarefas é um ponto fundamental nesse processo: quando é clara, objetiva e alinhada às prioridades, contribui muito para melhores resultados; quando há falta de clareza, pode gerar retrabalho ou interpretações diferentes do esperado.”

L1 - C3: “Acredito estar desempenhando essa função da maneira correta atendendo as expectativas. A comunicação eficaz do líder é fundamental. Quando ele delega de forma clara é visível o aumento de produtividade e eficácia nas atividades. E por outro lado, quando a comunicação é deficiente é notório a dificuldade na execução das tarefas, frustração e desmotivação da equipe.”
L2 - C4: “Sempre procuro dar o meu melhor em tudo o que me proponho a fazer... e sempre uma boa comunicação vai ao encontro do bom resultado, sem a comunicação com as diretrizes certas... vai dificultar o resultado ser o esperado.”

De modo geral, observa-se que os colaboradores buscam manter seu desempenho como alinhado às expectativas organizacionais, ou seja, a cultura associando essa percepção a atributos como comprometimento, responsabilidade e dedicação (C1 e C2). No entanto, essa autopercepção não é dissociada do contexto comunicacional, sendo recorrente a compreensão de que a qualidade da comunicação do líder exerce influência direta sobre a execução das atividades. Destaca-se, na fala de C1, uma visão mais elaborada, ao reconhecer que a clareza e o alinhamento na delegação favorecem melhores resultados, enquanto a ausência desses elementos pode gerar retrabalho e interpretações divergentes.

Além disso, as respostas de C3 e C4 reforçam que a comunicação do líder atua como um fator determinante na produtividade, na eficácia e no engajamento da equipe. Quando clara e objetiva, potencializa o desempenho; quando ineficaz, resulta na geração de dificuldades operacionais, frustração e desmotivação. Observa-se, portanto, que o desempenho individual não é percebido apenas como responsabilidade do colaborador, mas como resultado de uma

dinâmica relacional mediada pela comunicação, na qual a definição adequada de diretrizes e expectativas se apresenta como elemento central para o alcance dos resultados organizacionais.

Na continuidade, a quarta questão teve como critério de investigação: a capacidade dos colaboradores de reconhecer sinais de priorização nas demandas a partir da comunicação do líder. Buscou-se compreender de que forma elementos como clareza, ênfase, urgência, detalhamento e direcionamento das instruções são percebidos pelos colaboradores como indicativos de que determinada tarefa exige maior atenção e dedicação em determinado momento, evidenciando a eficácia da comunicação na orientação das prioridades organizacionais.

L2 - C1: “Explicando o que é prioridade.”

L1 - C2: “Identificar que a demanda é prioritária quando o líder comunica prazos mais curtos, reforça a urgência, destaca impactos no resultado da área ou da empresa e sinaliza a necessidade de foco maior naquela atividade. Nessas situações, busco reorganizar minhas tarefas para atender à prioridade indicada.”

L1 - C3: “O líder tem que expressar claramente a urgência. Estabelecendo um prazo curto para a execução da tarefa, sempre supervisionado a tal.”

L2 - C4: “Pela forma da solicitação, ele deve deixar claro a urgência ou não do pedido. Geralmente deixa isso claro.”

As respostas evidenciam que os colaboradores identificam a priorização das demandas principalmente a partir de marcadores explícitos na comunicação do líder, como a indicação direta de prioridade (C1), definição de prazos mais curtos, reforço da urgência e sinalização de impactos nos resultados (C2). Observa-se que a clareza na transmissão dessas informações permite ao colaborador reorganizar suas atividades, direcionando esforços de forma mais assertiva. Além disso, a ênfase na necessidade de acompanhamento ou supervisão (C3) reforça a percepção de relevância da tarefa, contribuindo para maior foco na execução.

De modo convergente, as respostas indicam que a forma como a mensagem é estruturada, especialmente no que se refere à explicitação da urgência e à objetividade na solicitação, é determinante para o correto entendimento das prioridades (C3 e C4). Quando esses elementos estão presentes, a comunicação tende a reduzir ambiguidades e facilitar a tomada de decisão por parte do colaborador. Assim, evidencia-se que a eficácia na delegação e alcance do escopo, é o resultado de uma comunicação com intencionalidade, onde a mensagem é informada com força e direção indo além da oratória ocasional. Tem-se então a díade ocasional provisória em que há ganhos para ambas as partes, que atingem seus objetivos de ganho.

Na quinta questão, buscou-se observar a percepção dos colaboradores acerca da influência da comunicação do líder na qualidade das entregas, buscando identificar de que maneira essa comunicação pode atuar de forma positiva ou negativa no desempenho individual. Considerou-se, para fins analíticos, aspectos como clareza, objetividade, alinhamento de expectativas, *feedback* e direcionamento, a fim de compreender como esses elementos impactam a execução das tarefas e a consistência dos resultados no ambiente organizacional.

L2 - C1: “Sim dependendo da maneira que é feita a comunicação.”

L1 - C2: “Sim, considero que há influência direta. Uma comunicação clara, objetiva e alinhada às expectativas contribui positivamente para a qualidade da entrega, pois reduz retrabalho e direciona melhor os esforços. Por outro lado, quando a comunicação não é clara, pode gerar interpretações diferentes do esperado, impactando o resultado final, mesmo havendo comprometimento com a tarefa. Com certeza a comunicação do líder pode influenciar em todos os aspectos.”

L1 - C3: “A comunicação positiva gera um trabalho de qualidade, feito com motivação e engajamento. A comunicação negativa gera mal-estar na equipe, produzindo um trabalho de péssima qualidade.”

L2 - C4: “Sim. A forma de falar é crucial na comunicação para que a solicitação seja feita com boa desenvoltura... com certeza isso influencia na atitude do colaborador.”

Pode-se observar que há consenso entre os colaboradores quanto à influência direta da comunicação do líder na qualidade das entregas, sendo esta percebida como um fator determinante no desempenho individual e coletivo. Nota-se que uma comunicação clara, objetiva e alinhada às expectativas contribui para a redução de retrabalho e não a ausência deste aspecto, melhor direcionamento das atividades e maior eficiência na execução (C2), além de favorecer o engajamento e a motivação (C3) dos colaboradores ao realizar seu trabalho.

Por outro lado, quando a comunicação é falha, ambígua ou inadequada na forma, tende a gerar interpretações divergentes, mal-estar na equipe e impactos negativos na qualidade final do trabalho (C3 e C4). Assim, evidencia-se que não apenas o conteúdo, mas também a forma como a mensagem é transmitida, influencia diretamente a atitude do colaborador e, consequentemente, os resultados organizacionais.

A sexta questão teve como critério de investigação: a influência da comunicação do líder no nível de comprometimento dos colaboradores diante do estabelecimento de metas organizacionais. Buscou-se compreender de que forma elementos como clareza na definição dos objetivos, alinhamento de expectativas, incentivo, acompanhamento e significado

atribuído à meta impactam o engajamento, a motivação e a disposição do colaborador em direcionar esforços para o alcance dos resultados propostos.

L2 - C1: “A mais clara possível.”

L1 - C2: “A comunicação do líder influencia diretamente meu nível de comprometimento, pois quando a meta é apresentada com clareza, propósito e alinhamento sobre prioridades, me sinto mais engajada e responsável pelo resultado. Entender o objetivo, os critérios e o impacto da meta facilitam o foco e aumenta minha dedicação para alcançá-la.”

L1 - C3: “A comunicação do líder é fundamental para influenciar o nível de comprometimento da equipe para alcançar as metas. E para chegar ao objetivo desejado a comunicação só vai influenciar se ela for positiva, clara e inspiradora, comprometendo e envolvendo toda a equipe.”

L2 - C4: “Pra mim, meta é um norte, é um direcionamento, o líder deve deixar claro o objetivo da empresa, para que os colaboradores possam buscar durante o mês, mas pra mim, meta é um objetivo sempre de ser transposto, gosto de sempre ter uma meta extra, me incentiva ainda mais.”

As respostas revelam que os colaboradores reconhecem a comunicação do líder como elemento central na construção do comprometimento em relação às metas organizacionais, destacando a clareza como fator indispensável (C1). Observa-se que, quando a meta é comunicada com objetividade, propósito e alinhamento de prioridades, há maior engajamento e senso de responsabilidade por parte do colaborador (C2), uma vez que a compreensão do objetivo e de seus impactos favorece o direcionamento dos esforços e o foco na execução.

Além disso, as falas indicam que a comunicação não apenas informa, mas também pode inspirar e mobilizar a equipe, especialmente quando assume um caráter positivo e que conecta (C3). Destaca-se ainda a percepção de que a meta funciona como um direcionador de ação, sendo potencializada quando o líder explicita claramente os objetivos organizacionais (C4). Nesse sentido, evidencia-se que a forma como a meta é comunicada influencia diretamente a motivação e o nível de dedicação dos colaboradores, reforçando o papel estratégico da comunicação na articulação entre intenção organizacional e ação individual.

Por fim, os colaboradores ilustram em seus relatos que a comunicação alinhada com a intencionalidade, junto com as diádes que são conduzidas por meio da delegação no ambiente empresarial, se utilizada com clareza e objetividade auxilia a todos a alcançarem as metas e os resultados, caso haja ruídos na comunicação do líder para com os colaboradores, os resultados obtidos podem ter sido prejudicados, logo a intencionalidade e a ação clara do líder influenciam de forma direta na ação dos colaboradores.

Tendo como exemplo o líder do supermercado que não confia maiores informações com a equipe, revela que seus colaboradores tem um distanciamento, o que por apresentarem falas mais sucintas, que dá a sensação de terem a ação mais restrita, são mais executivos realizando o que são solicitados a fazer mas isso não significa que busquem fazer além disso, ou seja, esse fator pode limitar a entrega realizada pelos colaboradores neste contexto, já em contrapartida, o caso da loja de móveis nos ilustra que pelo líder estar próximo e presente, gera mais confiança na equipe em ter a humildade de aprender continuamente e a refazer ações quando houve um ruído na comunicação, como foi o exemplo dado da vitrine, que a primeiro momento não agradou, e depois por meio da comunicação, a ação foi revista e a atitude corrigida e por consequência o resultado obtido. Ou seja, a ação do líder 1 conecta e engaja mais a equipe e isso acontece de forma diferente do líder 2, ambos possuem resultados diferentes, pois possuem modos de comunicar distintos, o líder que sabe melhor comunicar e delegar tem melhores resultados sendo isto um diferencial liderístico.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação é um dos aspectos mais relevantes na gestão da díade com outro ser humano. Toda a gestão da comunicação está embasada na intencionalidade do comunicador, em que se tem como objetivo chegar. A comunicação é um ponto chave que é mediada pelas díades provisória ocasionais entre líder e equipe que juntos formam um conjunto energético com polarização e direção, sendo um desafio no setor empresarial. Este estudo contribuiu com a temática fazendo práxis, a partir de uma realidade refletiu-se sobre a realidade empresarial de um contexto, dialogando com a teoria da comunicação empresarial e o contributo da Ontopsicologia neste tema.

Acredita-se ter cumprido com os objetivos propostos na pesquisa, lembrando que os objetivos delineados consistiram em apresentar a contribuição da comunicação no contexto empresarial. Correlacionou-se que a Ontopsicologia apresenta sobre a comunicação do líder no ato de delegar, bem como com a relação do líder e os seus colaboradores, contribuindo com os conceitos de díade, delegação e intencionalidade. Fica evidenciado que a comunicação com intencionalidade quando o líder delega aos seus colaboradores traz resultados potencializados para a empresa, uma vez que comunicação com intencionalidade oportuniza um engajamento maior da equipe e, portanto, uma entrega superior.

A partir da articulação entre referencial teórico e os dados empíricos, foi possível evidenciar que a comunicação interna não se limita à transmissão de informações, mas

constitui-se como um processo relacional, intencional e estratégico dentro do contexto empresarial, estando diretamente associado à qualidade das entregas, ao nível de comprometimento e ao desempenho dos colaboradores, que podem variar de acordo com cada indivíduo, podendo ser um resultado de equipe ou não.

Os resultados demonstraram que tanto líderes quando colaboradores reconhecem a comunicação como elemento central na dinâmica organizacional. Observou-se que a intencionalidade, a clareza, a objetividade e o alinhamento das mensagens são fatores determinantes para redução de ruídos, retrabalhos e interpretações divergentes. Ao mesmo tempo, evidenciou-se que a eficácia comunicacional não depende exclusivamente do líder, mas de uma responsabilidade entre emissor e receptor, ou seja, acontece a partir de como acontece a relação diádica, confirmando a perspectiva Ontopsicológica de que a ação eficaz resulta da coerência entre intencionalidade, compreensão e execução. Nesse sentido, a comunicação mostrou-se como forma de expressão direta da intencionalidade do líder, sendo este capaz de orientar e mobilizar a equipe o contexto empresarial em que atua.

No que se refere às contribuições científicas, este estudo, embora regional e focado na realidade das empresas entrevistadas, auxilia a ampliar a compreensão da comunicação interna ao integrá-la com os pressupostos da Ontopsicologia, contribuindo especialmente com os conceitos de intencionalidade, díade e delegação. Tal articulação contribui para compreender a comunicação para além de um processo técnico, reconhecendo-a como manifestação do campo relacional e da direção da atividade psíquica dos sujeitos envolvidos. Dessa forma, também contribui para o avanço teórico ao propor uma leitura mais profunda da comunicação organizacional, fundamentada na dinâmica do ser humano em relação.

Do ponto de vista prático, a pesquisa vem de encontro aos estudos que mostram que a comunicação do líder pode ser sistematizada como uma competência estratégica, passível de desenvolvimento e aprimoramento, pois acontece no cotidiano empresarial. Demonstra-se como é necessário haver desde o início uma definição clara de prioridades, explicitação de objetivos, *feedback* estruturado e alinhamento contínuo para a melhoria do desempenho organizacional. Além disso, a incorporação de abordagens como a comunicação não violenta e os princípios relacionais contribui para a construção de ambientes mais produtivos, com menor incidência de conflitos e maior engajamento das equipes.

Destaca-se que organizações que operam com comunicação clara, ética e intencional tendem a promover relações de trabalho mais saudáveis, favorecendo o desenvolvimento humano, a autonomia e a responsabilidade dos indivíduos. Considerando que o ambiente organizacional é um dos principais espaços de convivência social, a qualificação da

comunicação interna impacta diretamente na qualidade das relações humanas e, consequentemente, na sociedade como um todo.

Como empresária atuante há 36 anos, nesta prática a autora experimenta em sua própria realidade profissional a dificuldade em passar a cultura empresarial a cada colaborador que chega. Nota que há muita rotatividade de colaborador, porque há uma mudança no modo deles encararem o mercado de trabalho atual. Cada pessoa que chega, é preciso formar novamente. Essa repetição a longo prazo causa desgaste, porque se investe tempo formando o novo colaborador que em pouco tempo sai da empresa, ou seja, há um *turnover* grande, gerando retrabalho contínuo, pois os jovens da atualidade apresentam maior resistência e dificuldade na adaptação e a aprendizagem da cultura da empresa, vem mais fixos mesmo sem saber o que fazer.

Por fim, no que se refere à aplicabilidade, este estudo pode ser utilizado por outras empresas como base para diagnóstico e aprimoramento de seus processos comunicacionais. A partir dos resultados apresentados, é possível desenvolver práticas como: treinamentos em comunicação para líderes, implementação de protocolos de delegação de tarefas, criação de indicadores de clareza comunicacional e adoção de metodologias estruturadas de delegação e *feedback*. Além disso, a compreensão da comunicação como expressão da intencionalidade permite aos gestores maior consciência sobre o impacto de suas ações, podendo favorecer decisões mais assertivas e alinhadas aos objetivos organizacionais.

Dessa forma, é possível concluir-se que a comunicação do líder, quando fundamentada em clareza, intencionalidade e responsabilidade relacional, constitui-se como um dos principais vetores para o alcance de resultados pelos colaboradores e para o desenvolvimento humano no contexto empresarial, sendo um elemento estratégico que deve ser continuamente estudado, aprimorado e aplicado. Esse estudo é um primeiro passo que faz despertar ainda mais a curiosidade da autora sobre a temática.

Como sugestão de estudos futuros, identificou-se que se pode investigar a comunicação em outros contextos empresariais, a fim de identificar quais os maiores gargalos neste tema, porque cada contexto empresarial varia de acordo com o setor de atuação, número de colaboradores e das metas definidas.

REFERÊNCIAS

ACCORSI, Angelo. **Masterclass Realidade mental: o invisível que define o resultado.** Aula Online. 2026.

BERNACCHI, Piero. A comunicação em público. In: MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia empresarial**. 3. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013a.

BUENO, Wilson da Costa. A comunicação estratégica entre o discurso e a realidade. In: **Comunicação empresarial: estratégia de organizações vencedoras**. São Paulo: Aberje editorial. Vol. 2 Coleção Inteligência. 2005.

CARDOSO, Fernando. **Panorama do treinamento no Brasil 2025/2026: indicadores e tendências em gestão de T&D**. 20. ed. São Paulo: Integração Escola de Negócios; Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD), 2025.

CARNEGIE, Dale. **Como fazer amigos e influenciar pessoas**. Atualizado para a nova geração de líderes. São Paulo: Sextante, 2023.

CREMONINE, Izolda. Comunicação interna e o aumento de nossa responsabilidade: **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: Aberje editorial. Vol. 3. 2006.

FUNDAÇÃO ANTONIO MENEGHETTI. Cultura & educação. **Uma nova pedagogia para a sociedade futura: princípios práticos**. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2015.

GABRIELE, Marco. A comunicação telefônica. In: MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia empresarial**. 3. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013a.

GIL, Antonio, Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Editora Atlas. 2017.

MENEGHETTI, Antonio. **Manual de Ontopsicologia**. 4 ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica editora universitária. 2010.

MENEGHETTI, Antonio. **Projeto homem**. 3 ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica editora universitária. 2011.

MENEGHETTI, Antonio. **Dicionário de Ontopsicologia**. 2 ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica editora universitária. 2012.

MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia empresarial**. 3 ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica editora universitária. 2013a.

MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia do líder**. 2 ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica editora universitária. 2013b.

MORETTI, Cristina. Projeto Gambrinus. In: **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: Aberje editorial. Vol. 3. 2006.

NASSAR, Paulo. Nem direita, nem esquerda. In: **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: Aberje editorial. Vol. 3. 2006.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. São Paulo: Ágora, 2006.