COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NA LIDERANÇA E SEUS IMPACTOS NO ENGAJAMENTO E DESEMPENHO DAS EQUIPES NAS ORGANIZAÇÕES

LISLEY GABRIELLE DA SILVA RAMOS
CRISTIANA APARECIDA PORTERO YAFUSHI

Resumo

Este trabalho tem como objetivo analisar sob a perspectiva teórica, de que maneira a comunicação estratégica exercida pela liderança impacta o nível de engajamento e o desempenho das equipes dentro do contexto organizacional. A pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, fundamentada em autores das áreas de administração, comunicação organizacional e gestão de pessoas. Evidencia-se que a comunicação, quando utilizada de maneira clara, planejada e alinhada aos objetivos institucionais, contribui para o fortalecimento das relações profissionais, o aumento da motivação e o comprometimento dos colaboradores. Destaca-se, ainda, o papel da liderança na promoção de um ambiente organizacional mais colaborativo, bem como a importância da inteligência emocional na condução das equipes. Assim, quando a comunicação é exercida de modo estratégico constitui um fator essencial para a melhoria do desempenho organizacional e para o desenvolvimento das equipes, contribuindo para a consolidação de diferenciais competitivos que são essenciais para o fomento e desenvolvimento de novos mercados, inovação, domínio da informação e novos conhecimentos.

Palavras-chave: Comunicação estratégica; Desempenho; Engajamento; Liderança; Organizações.

Strategic Communication in Leadership and Its Impacts on Team Engagement and Performance in Organizations

Abstract

This study aims to analyze, from a theoretical perspective, how strategic communication practiced by leadership impacts team engagement levels and performance within an organizational context. The research is bibliographic in nature, drawing on authors from the fields of administration, organizational communication, and people management. It highlights that communication—when clear, planned, and aligned with institutional objectives—contributes to strengthening professional relationships and increasing employee motivation and commitment. Furthermore, the study underscores the role of leadership in fostering a more collaborative organizational environment, as well as the importance of emotional intelligence in leading teams. Thus, when communication is executed strategically, it becomes a key factor in improving organizational performance and team development, contributing to the establishment of competitive advantages essential for fostering and developing new markets, innovation, and the mastery of information and new knowledge.

Keywords: *Strategic communication; Performance; Engagement; Leadership; Organizations.*

---

1 INTRODUÇÃO

A comunicação no âmbito empresarial, constitui um elemento fundamental de elo entre líderes e suas equipes, permitindo que as informações circulem de maneira clara, transparente e objetiva, além de influenciar diretamente o clima e a cultura organizacional. Neste aspecto, Kunsch (2003), ressalta que a comunicação organizacional integrada é fundamental para promover o alinhamento entre os objetivos da organização e o comportamento dos colaboradores.

No contexto organizacional contemporâneo, caracterizado por constantes transformações e por um cenário cada vez mais competitivo, a maneira como as informações são transmitidas e compreendidas torna-se um fator estratégico determinante para o sucesso das organizações. Como destaca Cahen (1990, p. 32), "a comunicação empresarial é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa". Nesse sentido, a comunicação estratégica na liderança assume um papel crucial, ao contribuir para o alinhamento entre os objetivos institucionais e o desempenho das equipes de trabalho.

A liderança, quando associada a práticas de comunicação clara, transparente e eficaz, contribui para promover relações de trabalho mais colaborativas e participativas. De acordo com Chiavenato (2014, p. 119), "a comunicação é um dos principais processos para a integração das pessoas dentro das organizações, sendo essencial para o bom funcionamento das atividades e para o alcance dos objetivos organizacionais". Dessa maneira, os colaboradores passam a compreender melhor suas responsabilidades dentro da organização, sentindo-se mais motivados e comprometidos com os resultados da empresa.

Além disso, a comunicação eficaz permite que os líderes construam relações baseadas na confiança, no respeito e no diálogo aberto. Esse tipo de relacionamento favorece a criação de ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos, nos quais os profissionais se sentem valorizados e incentivados a contribuir para o desenvolvimento organizacional.

Diante desse contexto, torna-se relevante compreender como a comunicação estratégica exercida pela liderança pode influenciar o comportamento e o desempenho das equipes dentro das organizações. Assim, o estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: de que maneira a comunicação estratégica exercida pela liderança influencia o engajamento e o desempenho das equipes nas organizações?

Nesta perspectiva, a comunicação exercida pelos líderes desempenha papel fundamental na maneira como as equipes compreendem objetivos, executam tarefas e se relacionam no ambiente de trabalho. Em um cenário organizacional cada vez mais dinâmico e competitivo, a maneira como as informações são transmitidas e como ocorre o diálogo entre líderes e colaboradores influencia diretamente o clima organizacional, o nível de motivação e o comprometimento das equipes.

Nesse contexto, a comunicação estratégica configura-se como uma importante ferramenta da liderança, pois contribui para o alinhamento das metas organizacionais, para a construção de relações de confiança e para o fortalecimento do engajamento dos colaboradores. Além disso, práticas comunicacionais eficazes podem reduzir falhas na execução das atividades, minimizar conflitos e favorecer a tomada de decisões mais assertivas dentro das organizações.

Diante disso, compreender como a comunicação estratégica utilizada pelos líderes impacta o engajamento e o desempenho das equipes mostram-se relevante tanto para o campo acadêmico quanto para a prática organizacional. Do ponto de vista acadêmico, o estudo contribui para ampliar as discussões sobre liderança e comunicação organizacional. Já no âmbito prático, pode auxiliar gestores na adoção de estratégias comunicacionais mais eficazes.

Assim, a pesquisa justifica-se pela necessidade de aprofundar a compreensão sobre o papel da comunicação na liderança e sua influência nos resultados organizacionais, bem como

no desenvolvimento e no envolvimento das equipes.

A pesquisa também tem um valor social e formativo, pois propõe reflexões sobre a importância do diálogo, do respeito e da empatia nas relações profissionais. Este estudo representa uma oportunidade de aprendizado e de ampliação da visão sobre como a comunicação influencia diretamente o sucesso de uma organização e o bem-estar das pessoas que dela fazem parte.

O objetivo geral consiste em analisar, sob a perspectiva teórica, de que maneira a comunicação estratégica exercida pela liderança impacta o nível de engajamento e o desempenho das equipes dentro do contexto organizacional. Considera-se que a comunicação, quando utilizada de maneira planejada e alinhada aos objetivos institucionais, ultrapassa a simples troca de informações, passando a atuar como um elemento fundamental na construção de sentido, no direcionamento das ações e no fortalecimento das relações profissionais.

Nesse sentido, busca-se compreender como a atuação dos líderes pode influenciar positivamente o comportamento dos colaboradores. Para tanto, consideram-se práticas comunicacionais claras, coerentes e intencionais, capazes de favorecer um ambiente mais colaborativo e produtivo. A partir dessa análise, pretende-se evidenciar a relevância da comunicação estratégica como um fator determinante para o alcance de melhores resultados organizacionais, bem como para o desenvolvimento e comprometimento das equipes.

O estudo, portanto, pretende contribuir para a reflexão sobre o papel da liderança na criação de ambientes mais saudáveis, destacando a comunicação como um instrumento capaz de fortalecer vínculos, prevenir conflitos e promover uma cultura baseada na confiança e na transparência. Para alcançar o objetivo geral, a pesquisa foi estruturada a partir dos seguintes objetivos específicos: a) Apresentar os principais conceitos teóricos e suas implicações para o funcionamento das organizações e o desenvolvimento das relações profissionais;) Investigar como o estilo de comunicação adotado pelos líderes impacta o envolvimento, o comprometimento e a participação dos colaboradores nas atividades organizacionais; c) Analisar de que maneira a comunicação clara, transparente e planejada contribui para o alcance das metas, melhoria do desempenho e fortalecimento do engajamento das equipes.

2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

A comunicação organizacional é considerada um dos elementos mais importantes para o funcionamento adequado das organizações, pois permite a circulação de informações, ideias e orientações entre os diferentes níveis hierárquicos da empresa.

Cardoso (2006), destaca que as estratégias de comunicação nas organizações são fundamentais para integrar os processos internos e garantir maior eficiência na transmissão de informações entre líderes e colaboradores. Por meio da comunicação, a liderança consegue transmitir objetivos, valores, estratégias e diretrizes que orientam o comportamento e as ações dos colaboradores no ambiente de trabalho. Kunsch (2006, p. 172), ressalta: “Na contemporaneidade, a comunicação organizacional tem ocupado espaço relevante tanto no meio acadêmico como no mundo corporativo”.

Dessa maneira, a interação assume um papel essencial na construção de relações profissionais, na coordenação das atividades organizacionais e no alinhamento entre os interesses individuais e os objetivos institucionais. A comunicação organizacional deve ser compreendida como um processo estratégico que envolve diferentes maneiras de interação entre os indivíduos dentro da organização.

Nesta perspectiva, Kunsch (2007), enfatiza que o planejamento da comunicação organizacional é essencial para alinhar ações, objetivos e estratégias institucionais, garantindo maior coerência entre discurso e prática dentro das organizações e, não se restringe apenas à transmissão de informações, mas envolve também a construção de significados, o

compartilhamento de valores e o fortalecimento das relações institucionais.

Grunig (2001), corrobora ao indicar que o desenvolvimento das relações públicas destaca a importância de uma visão estratégica e social, fundamental para o aprimoramento dos relacionamentos da organização com seus públicos. Nesse sentido, a comunicação organizacional contribui para integrar os diversos setores da empresa e facilitar o fluxo de informações entre os colaboradores.

O papel da comunicação organizacional é também fundamental na construção da identidade institucional e na formação da cultura organizacional. Kunsch (2006) aborda que a comunicação passou a ter importância estratégica na gestão das empresas, contribuindo para a coordenação das ações internas e para o alinhamento dos colaboradores com os objetivos institucionais. Quando as empresas adotam práticas de comunicação claras, transparentes e bem estruturadas, elas conseguem fortalecer a confiança entre gestores e colaboradores, além de estimular a participação ativa dos profissionais nas atividades organizacionais.

Nesse contexto, a comunicação organizacional eficaz contribui para a construção de um ambiente de trabalho mais colaborativo, no qual os colaboradores se sentem parte integrante do processo organizacional. A comunicação organizacional está diretamente relacionada à construção da imagem e da identidade da empresa, influenciando tanto a comunicação interna quanto a externa. Outro aspecto importante da comunicação organizacional refere-se aos canais utilizados para a transmissão das informações (Silva, 2013).

As empresas podem utilizar tanto canais formais quanto informais para promover a circulação de mensagens entre seus membros. Os canais formais incluem instrumentos estruturados, como reuniões corporativas, relatórios institucionais, e-mails, memorandos, comunicados internos e plataformas digitais utilizadas para compartilhar informações relevantes.

Nesse cenário digital, Bobsin e Hoppen (2014) destacam que as redes sociais e as novas tecnologias transformaram a comunicação organizacional em um fluxo muito mais dinâmico e interativo, exigindo que as empresas gerenciem suas redes de forma estratégica. Esses canais são planejados pela organização e têm como objetivo garantir que as informações cheguem de maneira clara e estruturada aos colaboradores.

Por outro lado, os canais informais de comunicação correspondem às interações espontâneas que ocorrem entre os membros da organização no cotidiano do ambiente de trabalho. Robbins, Judge e Timothy (2009) ressaltam que a comunicação possui quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação. Conversas informais, trocas de experiências e interações sociais entre os colaboradores fazem parte desse tipo de comunicação. Em suma, a excelência da gestão comunicacional reside na integração estratégica de ambos os canais. Ao reconhecer a comunicação como um processo humano e dinâmico, as organizações não apenas otimizam seus fluxos de informação, mas também promovem um ambiente colaborativo e engajado, essencial para a convergência de esforços em torno da visão institucional.

2.1 Liderança e gestão de pessoas nas organizações

A comunicação organizacional é um elemento essencial para o funcionamento das organizações, pois possibilita a circulação de informações, ideias e orientações entre os diferentes níveis hierárquicos. Por meio dela, a liderança transmite objetivos, valores e diretrizes que orientam o comportamento dos colaboradores.

Na contemporaneidade, essa comunicação tem assumido um papel cada vez mais relevante tanto no meio acadêmico quanto no corporativo. Dessa maneira, a interação assume um papel essencial na construção de relações profissionais, na coordenação das atividades

organizacionais e no alinhamento entre os interesses individuais e os objetivos institucionais.

A liderança pode ser definida como a capacidade de influenciar pessoas para que elas trabalhem de maneira voluntária na busca por objetivos comuns. Chiavenato (2014), destaca que a gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas definidas por uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

O líder não exerce apenas autoridade formal, mas também atua como um facilitador do desenvolvimento humano dentro das organizações. Rego (1986) indica que a comunicação interna é um elemento essencial para o fortalecimento da liderança e para a construção de um ambiente organizacional mais integrado.

Dessa maneira, a liderança envolve habilidades relacionadas à comunicação, à motivação e ao relacionamento interpessoal. A liderança está diretamente ligada às práticas de gestão de pessoas, pois o líder desempenha um papel essencial no desenvolvimento das competências e no fortalecimento do potencial dos colaboradores.

De acordo com Dessler (2003), o gerenciamento de recursos humanos é o processo de adquirir, treinar, avaliar e compensar os funcionários, e de atender a suas relações de trabalho, saúde, segurança e preocupações com justiça. A gestão de pessoas envolve processos relacionados à seleção, treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho dos profissionais.

Nesse contexto, o líder atua como um agente responsável por orientar as equipes e promover o crescimento profissional dos colaboradores. A função do líder nas organizações contemporâneas está relacionada à capacidade de transformar conhecimento em resultados.

Drucker (2006, p. 22) sintetiza essa responsabilidade ao afirmar que "administração é fazer as coisas de maneira certa; liderança é fazer as coisas certas". Os líderes eficazes são aqueles que conseguem mobilizar as pessoas em torno de objetivos comuns e criar condições para que os colaboradores desenvolvam seu potencial dentro da organização.

A liderança também exerce forte influência sobre o clima organizacional. O clima organizacional refere-se à percepção que os colaboradores têm em relação ao ambiente de trabalho. Robbins (2005, p. 210) destaca que "a comunicação deve envolver tanto a transferência quanto a compreensão do significado", garantindo que o diálogo e o respeito mútuo prevaleçam. Líderes que valorizam o diálogo, a participação e o respeito tendem a criar ambientes de trabalho mais positivos e produtivos.

Por outro lado, estilos de liderança autoritários ou pouco participativos podem gerar desmotivação entre os colaboradores, prejudicando o desempenho das equipes e dificultando o alcance dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, Chiavenato (2014) contribui ao afirmar que a liderança exerce influência direta sobre o comportamento organizacional, sendo um fator determinante para a motivação, o comprometimento e o engajamento dos colaboradores no ambiente de trabalho. Por essa razão, as organizações contemporâneas têm buscado desenvolver modelos de liderança mais participativos, nos quais os líderes atuam como facilitadores do trabalho em equipe, promovendo a integração, o diálogo e a cooperação entre os membros da organização.

O papel do líder é fundamental no desenvolvimento dos colaboradores dentro das organizações. Conforme as perspectivas de Dessler (2003), os líderes devem atuar não apenas como supervisores das atividades, mas também como orientadores e mentores capazes de estimular o crescimento profissional das equipes por meio de uma gestão de recursos humanos que preza pela justiça e pelo desenvolvimento contínuo.

Neste contexto, a liderança moderna exige o desenvolvimento de diversas competências, como capacidade de comunicação, inteligência emocional, empatia, tomada de decisão e habilidade para resolver conflitos. Quando os líderes desenvolvem essas competências, eles conseguem estabelecer relações de confiança, o que, na visão de Chiavenato (2014) é essencial para que as políticas de gestão de pessoas orientem o

comportamento humano de forma positiva, favorecendo o comprometimento dos colaboradores com os objetivos da organização.

A comunicação desempenha um papel essencial nesse exercício. Por meio dela, o líder orienta atividades, esclarece dúvidas e oferece feedback. Essa transparência é o que permite transformar o conhecimento individual em valor coletivo, aproximando-se do conceito de Drucker (2006) sobre a eficácia da liderança, que envolve a capacidade de mobilizar pessoas em torno de resultados concretos.

Além disso, a liderança também envolve a capacidade de motivar as pessoas. Colaboradores motivados tendem a apresentar maior dedicação ao trabalho e maior comprometimento com os resultados da organização. Nesse contexto, o líder exerce um papel importante ao reconhecer o esforço dos colaboradores, valorizar suas contribuições e criar oportunidades para o desenvolvimento profissional.

Portanto, pode-se afirmar que a liderança e a gestão de pessoas estão diretamente relacionadas ao sucesso das organizações. Líderes que conseguem desenvolver equipes motivadas, comprometidas e bem orientadas contribuem significativamente para o alcance dos objetivos organizacionais e para o crescimento sustentável das empresas.

2.2 Engajamento e desempenho das equipes no ambiente organizacional

O engajamento dos colaboradores tem se tornado um tema cada vez mais relevante no contexto das organizações contemporâneas. Empresas que conseguem manter seus profissionais engajados tendem a apresentar melhores resultados, maior produtividade e maior capacidade de inovação. Kahn (1990, p. 694), destaca que o engajamento refere-se ao "aproveitamento dos membros da organização em seus papéis de trabalho; no engajamento, as pessoas se expressam e se empregam física, cognitiva e emocionalmente durante as performances de seus papéis". O engajamento está relacionado ao nível de comprometimento que os colaboradores demonstram em relação ao seu trabalho e aos objetivos da organização.

O engajamento no trabalho depende de diversos fatores, como o ambiente organizacional, as relações interpessoais e a forma como a liderança conduz as equipes. Quando os colaboradores se sentem valorizados e respeitados, eles tendem a desenvolver maior vínculo com o trabalho. Nesse contexto, a liderança exerce grande influência sobre o nível de envolvimento das equipes, uma vez que líderes que possuem habilidades emocionais bem desenvolvidas conseguem compreender melhor as necessidades de seus liderados.

Goleman (1995, p. 47), afirma "a autoconsciência, o reconhecimento de um sentimento quando ele ocorre é a pedra angular da inteligência emocional". Essa competência permite que o líder crie ambientes de trabalho mais positivos e acolhedores.

A inteligência emocional é considerada uma competência essencial para o exercício da liderança, pois permite lidar de forma equilibrada com situações de pressão e conflitos. Líderes emocionalmente inteligentes conseguem motivar suas equipes de maneira mais eficaz, pois, de acordo com Goleman (1995, p. 112), "líderes dotados de inteligência emocional são capazes de monitorar seus próprios sentimentos e os dos outros para discriminar entre eles e usar essa informação para guiar o pensamento e a ação".

Esse equilíbrio contribui para fortalecer as relações interpessoais e estimular a participação ativa dos colaboradores nas atividades organizacionais. Robbins, Judge e Sobral (2011, p. 300) destacam 4 tipos de equipes:

> - Equipes de resolução de problemas: os membros trocam idéias, experiências e oferecem sugestões sobre os processos e métodos de trabalho que podem ser melhorados.
> - Equipes autogerenciadas: são grupos de funcionários que realizam trabalhos relacionados ou interdependentes e assumem muitas das responsabilidades que antes eram de seus antigos supervisores.

- Equipes multifuncionais: formada por funcionários do mesmo nível hierárquico, porém de diferentes setores da empresaque se unem para cumprir uma tarefa.
- Equipes virtuais: usam a tecnologia da informática para reunir seus membros fisicamente dispersos para atingir um objetivo comum.

Neste contexto, Carron e Hausenblas (1998, p. 213, tradução nossa) definem as equipes como:

> Dois ou mais indivíduos que possuem uma identidade comum, com metas e objetivos comuns, exibem padrões estruturados de interação e modos de comunicação, percepções comuns sobre a estrutura do grupo, são pessoalmente e instrumentalmente interdependentes, apresentam recíproca atração interpessoal e consideram-se como integrantes da equipe.

Além do engajamento, outro aspecto fundamental para o sucesso das organizações é o desempenho das equipes, que se refere à execução eficiente das atividades. O desempenho no trabalho está diretamente ligado a fatores motivacionais e de capacidade.

Robbins (2005, p. 132), ressalta "a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma meta". Assim, o desempenho depende não apenas de habilidades individuais, mas do desejo do colaborador de realizar o trabalho e alcançar bons resultados. Complementando essa visão, o desempenho também é influenciado pelas oportunidades oferecidas pela organização.

Ainda de acordo com Robbins (2005, p. 156), "o desempenho é igual à função da capacidade multiplicada pela motivação e pela oportunidade". Nesta perspectiva, a comunicação exercida pela liderança desempenha um papel essencial para oferecer feedbacks construtivos e garantir que as condições de trabalho sejam adequadas.

Líderes que oferecem orientações claras e reconhecem o esforço de suas equipes contribuem significativamente para o aumento da produtividade e da qualidade do trabalho realizado. Portanto, pode-se afirmar que o engajamento e o desempenho das equipes estão diretamente relacionados à forma como as organizações conduzem suas práticas de liderança e comunicação. Quando o líder utiliza a inteligência emocional para motivar e a clareza para orientar, ele cria um ciclo de valorização que resulta em maior entrega. Quando esses elementos são desenvolvidos de maneira integrada, as empresas conseguem criar ambientes de trabalho mais produtivos, colaborativos e plenamente alinhados com seus objetivos estratégicos.

2.3 Comunicação estratégica sob a perspectiva de liderança, feedback e construção de relações de confiança

No ambiente organizacional, a comunicação entre líderes e colaboradores influencia a maneira como as atividades são conduzidas e como as relações profissionais são estabelecidas. Nesse contexto, práticas como o diálogo, o *feedback* e a escuta ativa podem contribuir para o desenvolvimento dos colaboradores e para a melhoria das relações de trabalho. A comunicação também possui relação com a construção da confiança, principalmente quando existe abertura para o compartilhamento de informações, opiniões e dificuldades. Rocha *et al.* (2024, p. 420) destacam que "a segurança psicológica é fundamental para a liberdade de expressão (voz), compartilhamento de informações, aprendizado em equipe e aprendizado organizacional". Dessa maneira, a comunicação exercida pela liderança pode contribuir para a criação de um ambiente no qual os colaboradores tenham maior liberdade para participar e interagir.

A comunicação entre líder e liderado constitui um processo de troca que permite transmitir informações, orientar atividades e alinhar os colaboradores aos objetivos da

organização. Para que esse processo seja adequado, é importante que a comunicação não ocorra apenas de maneira unilateral, mas possibilite também a participação dos colaboradores por meio de dúvidas, sugestões e opiniões.

Nesse sentido, a comunicação interna envolve diferentes fluxos e processos dentro das organizações. Watermann, Behling e Bazzanello (2023) analisam a comunicação interna a partir da percepção de líderes, gestores e colaboradores administrativos, destacando a importância dos processos comunicacionais para as relações existentes no ambiente organizacional. Assim, a comunicação entre líder e liderado deve considerar tanto a transmissão das informações quanto a possibilidade de interação entre os envolvidos.

A clareza das informações constitui outro aspecto importante dessa relação. Orientações relacionadas às tarefas, metas e mudanças organizacionais precisam ser apresentadas de maneira objetiva, reduzindo a possibilidade de interpretações equivocadas. Além de transmitir a informação, o líder deve procurar verificar se aquilo que foi comunicado foi compreendido pelos colaboradores.

Essa necessidade de analisar os diferentes elementos envolvidos na comunicação interna também é observada no Modelo para Análise da Comunicação Interna (MACIn), apresentado por Lucatelli, Behling e Ardigó (2023). Os autores destacam a necessidade de considerar diferentes aspectos dos processos de comunicação interna, demonstrando que a comunicação organizacional envolve canais, práticas e relações estabelecidas entre as pessoas.

A utilização adequada dos canais de comunicação também pode aproximar líderes e colaboradores como reuniões, conversas individuais, mensagens e plataformas digitais podem ser utilizados de acordo com a necessidade de cada situação. Neste aspecto, quando existe abertura para o diálogo, o colaborador pode apresentar dificuldades e buscar esclarecimentos, enquanto o líder consegue acompanhar melhor as necessidades da equipe.

Portanto, a comunicação líder-liderado deve envolver clareza, diálogo e participação. O líder não deve apenas transmitir orientações, mas também criar condições para que os colaboradores possam se manifestar. Dessa maneira, a comunicação pode favorecer a aproximação entre liderança e equipe e contribuir para o desenvolvimento das atividades organizacionais.

O *feedback* constitui uma ferramenta utilizada para apresentar ao colaborador informações relacionadas ao seu desempenho, possibilitando o reconhecimento de resultados e a identificação de aspectos que podem ser aprimorados. Quando realizado de forma adequada, pode auxiliar no desenvolvimento profissional e no alinhamento das atividades aos objetivos organizacionais.

A importância dessa prática também é discutida em estudos recentes sobre gestão de pessoas. Assis e Braga (2024) analisam a experiência de colaboradores com o *feedback* corporativo em uma empresa de tecnologia e relacionam essa prática ao engajamento e ao desenvolvimento profissional. As autoras destacam que “a prática do feedback, componente do sistema de gestão de desempenho, tem sido associada ao aumento de engajamento e satisfação dos funcionários pois estimula desenvolvimento profissional” (Assis; Braga, 2024, p. 1).

Para que o *feedback* contribua para o desenvolvimento, é importante que as informações apresentadas sejam específicas e estejam relacionadas a situações concretas. O líder pode apontar os aspectos que foram realizados adequadamente e aqueles que necessitam de aprimoramento, apresentando orientações que auxiliem o colaborador a compreender como pode melhorar seu desempenho.

Além disso, a forma como o feedback é realizado pode influenciar a maneira como ele é recebido pelos colaboradores. O estudo de Assis e Braga (2024) apresenta diferenças na percepção entre *feedbacks* informais e formais, indicando que a experiência dos colaboradores pode variar de acordo com a maneira como essa prática é conduzida.

A escuta ativa complementa o *feedback* porque permite que o colaborador também participe da conversa. Ouvir atentamente significa procurar compreender aquilo que está sendo apresentado, considerar diferentes perspectivas e permitir que dificuldades sejam expostas. Silva Brandão e Almeida Moura (2024) discutem a escuta ativa como elemento relacionado ao diálogo e à compreensão de diferentes perspectivas, aspecto que pode ser relacionado às interações existentes no ambiente organizacional.

No ambiente de trabalho, a escuta pode ser utilizada durante reuniões, conversas individuais e avaliações de desempenho. Esse processo permite que o líder tenha acesso a informações que nem sempre seriam identificadas somente por meio da observação das atividades.

Assim, *feedback* e escuta ativa podem ser compreendidos como práticas complementares. Enquanto o f*eedback* possibilita apresentar informações sobre o desempenho, a escuta permite compreender a perspectiva do colaborador. A combinação dessas práticas pode favorecer uma comunicação mais participativa e contribuir para o desenvolvimento profissional.

A confiança nas relações profissionais é construída por meio das interações estabelecidas entre líderes e colaboradores ao longo do tempo. Atitudes relacionadas ao respeito, à transparência, à coerência e ao cumprimento de compromissos podem contribuir para fortalecer esse vínculo. Quando existe confiança, os colaboradores podem apresentar dúvidas, dificuldades e sugestões com maior abertura.

A comunicação interna também está relacionada à maneira como os colaboradores se vinculam à organização. Videira e Salmázio (2023) analisam a comunicação organizacional interna e sua relação com o comprometimento organizacional, demonstrando a importância de compreender como os processos comunicacionais influenciam as relações estabelecidas dentro das organizações.

O relacionamento interpessoal envolve a maneira como as pessoas convivem, interagem e lidam com diferentes situações no ambiente de trabalho. Nesse contexto, saber ouvir, respeitar opiniões e manter uma postura profissional são atitudes que podem contribuir para uma convivência mais adequada. A liderança participa desse processo por meio da maneira como conduz as relações e administra situações que envolvem diferentes pontos de vista.

A relação entre liderança e confiança também pode ser observada por meio do conceito de segurança psicológica. Rocha *et al.* (2024, p. 420) explicam que ela "surge como uma propriedade do grupo, caracterizada pela confiança, abertura, respeito mútuo e interesse pelos outros". Essa perspectiva demonstra que relações baseadas na abertura e no respeito podem favorecer a participação dos membros da equipe.

Além disso, os autores identificaram relações entre liderança e fenômenos como compartilhamento de conhecimento, criatividade, inovação, trabalho em equipe e aprendizagem. Rocha *et al.* (2024, p. 418) apontam "o papel crucial da liderança na segurança psicológica das equipes".

A confiança também depende da coerência entre aquilo que é comunicado e aquilo que é realizado. Quando existe correspondência entre as orientações transmitidas e as ações da liderança, os colaboradores podem compreender melhor as decisões e mudanças ocorridas na organização. A transparência, portanto, constitui um aspecto importante para a construção das relações profissionais.

Dessa maneira, confiança e relacionamento interpessoal são construídos continuamente por meio das interações entre os membros da organização. Uma comunicação baseada no respeito, na transparência e na abertura para o diálogo pode favorecer relações profissionais mais colaborativas e contribuir para um ambiente de trabalho com maior cooperação.

A comunicação pode contribuir para o engajamento das equipes ao possibilitar que os colaboradores compreendam os objetivos organizacionais, suas responsabilidades e a importância de suas atividades para os resultados da empresa. Quando as informações são apresentadas de maneira clara, os profissionais conseguem compreender melhor aquilo que é esperado de sua atuação.

O engajamento está relacionado a diferentes fatores presentes no ambiente de trabalho. Pedersoli e Silva (2024) analisam fatores associados ao engajamento no trabalho, considerando aspectos relacionados à liderança, ao *job crafting* (pratica de reconstrução do significado de trabalho) e ao restauro (experiências de recuperação). Essa perspectiva contribui para compreender que o envolvimento dos trabalhadores não depende de um único elemento, mas de diferentes condições presentes na experiência profissional e seu significado.

Nesta vertente, a comunicação também pode auxiliar no acompanhamento do desempenho das equipes. Metas, orientações e expectativas precisam ser compreendidas para que os colaboradores possam direcionar seus esforços de acordo com as necessidades da organização. Queiroz, Mendonça e Soares (2025) discutem a relação entre liderança e desempenho no trabalho, considerando aspectos como autonomia, motivação intrínseca e engajamento.

Nesse processo, o *feedback* possui uma função importante. Assis e Braga (2024) identificaram que o *feedback* pode estar relacionado ao "comprometimento e sentimento de valorização dos colaboradores", ressaltando sua relação com o engajamento no ambiente organizacional.

O acompanhamento das atividades também possibilita identificar dificuldades e buscar soluções antes que os problemas comprometam os resultados. Reuniões, orientações e *feedbacks* podem ser utilizados para verificar o andamento das tarefas e discutir possíveis melhorias. Dessa maneira, a comunicação pode acompanhar diferentes etapas do trabalho, desde o estabelecimento dos objetivos até a avaliação dos resultados.

Outro aspecto importante é a participação dos colaboradores na identificação de problemas e na apresentação de sugestões, quando a organização oferece espaço para que a equipe se manifeste, informações provenientes da própria execução das atividades podem chegar à liderança. Essa troca permite considerar diferentes perspectivas na busca por melhorias. Portanto, a comunicação pode atuar como mecanismo de apoio ao engajamento e ao desempenho ao aproximar os colaboradores dos objetivos organizacionais, facilitar o acompanhamento das atividades e ampliar os espaços de participação, quando articulada ao *feedback*, à escuta e à liderança, pode favorecer uma compreensão mais clara das responsabilidades e contribuir para o desenvolvimento das atividades em equipe.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza bibliográfica, cujo objetivo é compreender, a partir de contribuições teóricas já consolidadas, a relação entre comunicação estratégica na liderança, engajamento e desempenho das equipes nas organizações. A pesquisa bibliográfica baseia-se na análise de materiais já publicados, como livros, artigos científicos, teses e dissertações, permitindo ao pesquisador reunir diferentes perspectivas sobre o tema investigado. De acordo com Gil (2008), esse tipo de pesquisa é desenvolvido a partir de fontes já elaboradas, sendo amplamente utilizado em estudos acadêmicos para fundamentar teoricamente um determinado problema de pesquisa.

Para o desenvolvimento do estudo, será realizada uma revisão da literatura em obras e publicações relevantes nas áreas de administração, gestão de pessoas, liderança e comunicação organizacional. A seleção do material ocorreu por meio da consulta a livros clássicos da área, artigos científicos disponíveis em bases acadêmicas e publicações que

abordem os conceitos de comunicação organizacional, liderança e comportamento organizacional. Conforme destacam Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa bibliográfica possibilita ao pesquisador analisar e interpretar diferentes contribuições teóricas, permitindo ampliar o conhecimento sobre o tema e construir uma base conceitual consistente para o estudo.

Sampieri, Collado e Lucio (2013), ressaltam que os estudos de caráter bibliográfico são fundamentais para a construção do conhecimento científico, pois permitem organizar e sistematizar teorias existentes, contribuindo para a reflexão e aprofundamento sobre determinado fenômeno estudado. Nesse sentido, a pesquisa buscará compreender como diferentes autores discutem o papel da comunicação no exercício da liderança e seus impactos no desempenho das equipes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para a consolidação do referencial teórico apresentado no decorrer deste trabalho, se faz necessário a indicação do quadro teórico-analítico, que propicia a inter-relação entre a base conceitual que sustenta esta pesquisa e as visões sobre gestão, comportamento e comunicação organizacional.

A análise apresentada no Quadro 1 busca conectar o papel estratégico da comunicação enquanto ferramenta de gestão, responsável não apenas pelo fluxo de dados, mas também, pela criação de valor e engajamento real entre os colaboradores. Nessa perspectiva, o estudo das teorias da administração e das competências emocionais modernas fundamenta os principais eixos da análise, esses elementos sustentam a discussão sobre como o diálogo estruturado e a empatia se convertem em resultados tangíveis para a organização.

Quadro 1 - Quadro Teórico com os principais resultados encontrados

Eixo teórico	Autores de referência	Principais resultados identificados na literatura	Implicações para as organizações
1. Comunicação organizacional e estratégica	Cardoso (2006); Kunsch (2006, 2007); Grunig (2001)	A comunicação é apresentada como um processo estratégico que integra setores, dissemina informações, compartilha valores e alinha os colaboradores aos objetivos institucionais.	Desenvolver uma comunicação planejada, transparente e coerente com as práticas organizacionais.
2. Canais de comunicação interna	Silva (2013); Bobsin e Hoppen (2014); Robbins, Judge e Timothy (2009)	Os canais formais e informais contribuem para a circulação de informações, a interação entre os profissionais e a coordenação das atividades.	Integrar reuniões, comunicados, plataformas digitais e conversas informais, considerando as necessidades das equipes.
3. Liderança e gestão de pessoas	Chiavenato (2014); Dessler (2003); Drucker (2006); Rego (1986)	A liderança está associada à orientação das equipes, à comunicação de objetivos, ao desenvolvimento profissional e à promoção de relações interpessoais.	Adotar práticas de liderança participativa, com diálogo, orientação, respeito e desenvolvimento dos colaboradores.
4. Engajamento e motivação	Kahn (1990); Goleman (1995); Robbins (2005)	O engajamento envolve dimensões físicas, cognitivas e emocionais. A valorização profissional, a inteligência emocional e a motivação são elementos relevantes para o envolvimento no trabalho.	Promover reconhecimento, participação, relações respeitosas e condições favoráveis ao envolvimento profissional.

5. Desempenho e trabalho em equipe	Robbins (2005); Robbins, Judge e Sobral (2011); Carron e Hausenblas (1998)	O desempenho relaciona-se à capacidade, à motivação e às oportunidades disponíveis. A cooperação e a interação estruturada contribuem para o funcionamento das equipes.	Estabelecer metas claras, oferecer recursos adequados e estimular a cooperação e a resolução conjunta de problemas.
6. Comunicação, feedback e escuta ativa	Assis e Braga (2024); Silva Brandão e Almeida Moura (2024); Lucatelli, Behling e Ardigó (2023)	O feedback pode contribuir para o desenvolvimento profissional, o engajamento e a valorização. A escuta ativa favorece o diálogo e a compreensão das necessidades dos colaboradores.	Instituir feedbacks construtivos, conversas individuais, avaliações participativas e espaços para sugestões.
7. Confiança e segurança psicológica	Rocha et al. (2024); Videira e Salmázio (2023)	A abertura para a expressão de opiniões, o respeito mútuo e a confiança são relacionados à participação, ao compartilhamento de conhecimento e à aprendizagem das equipes.	Criar ambientes nos quais os profissionais possam apresentar dúvidas, dificuldades e ideias sem receio de represálias.
8. Comunicação, engajamento e desempenho organizacional	Pedersoli e Silva (2024); Queiroz, Mendonça e Soares (2025); Assis e Braga (2024)	O engajamento e o desempenho são influenciados por diferentes fatores, incluindo liderança, autonomia, motivação, feedback e condições da experiência profissional.	Integrar comunicação, liderança e gestão de pessoas para acompanhar resultados e identificar oportunidades de melhoria.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2026) com o auxílio da IA

O Líder como Estrategista da Informação: A comunicação organizacional deixa de ser uma tarefa meramente operacional para se tornar uma atividade sistêmica de caráter estratégico, conforme enfatizado por Cahen (1990). Essa visão se materializa na figura do líder, que atua como a ponte entre o planejamento do alto escalão e a execução das equipes. Sob a perspectiva de Drucker (2006), a liderança eficaz é aquela voltada a "fazer as coisas certas", mobilizando o capital humano em busca de resultados concretos. Portanto, o líder estrategista não apenas repassa dados, mas traduz os objetivos institucionais em sentido para o colaborador, garantindo que o fluxo de informações claras e transparentes alinhe o comportamento individual às metas coletivas da organização.

Barreiras e Facilitadores: além da Tecnologia embora a modernidade tenha introduzido canais dinâmicos e tecnológicos, como as redes sociais e plataformas interativas citadas por Bobsin e Hoppen (2014), a tecnologia por si só não garante a eficácia do trabalho. A essência do desempenho e do bom funcionamento das atividades reside no "diálogo e respeito mútuo", permitindo que a comunicação cumpra sua função de transferência e compreensão real de significados. Conforme aponta Robbins (2005), as funções de motivação e expressão emocional são cruciais para o clima organizacional. Assim, os canais formais e informais devem coexistir em um ambiente onde a transparência do líder minimize conflitos e reduza falhas de execução, provando que o fator humano do diálogo supera a infraestrutura técnica.

Engajamento e Inteligência Emocional: O alcance do desempenho organizacional máximo ocorre quando o líder utiliza a inteligência emocional como ferramenta de gestão. Goleman (1995) define a autoconsciência como a "pedra angular" dessa competência, permitindo que o gestor monitore sentimentos para guiar ações de forma empática. Essa habilidade é o que permite ao líder atingir o engajamento proposto por Kahn (1990), onde o colaborador não apenas executa tarefas, mas se "emprega emocionalmente" em seu papel. Assim, o desempenho é uma equação onde a capacidade técnica se multiplica pela motivação e oportunidade; logo, quando o líder valoriza o bem-estar e o reconhecimento, ele cria um ciclo de valorização que transforma o esforço individual em resultados excepcionais para a empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste estudo possibilitou uma compreensão mais aprofundada sobre o papel da comunicação estratégica no contexto da liderança e sua influência no engajamento e no desempenho das equipes nas organizações. A partir da análise teórica desenvolvida, foi possível perceber que a comunicação não se limita à simples troca de informações, mas se configura como um elemento essencial na construção de sentido, no direcionamento das ações e no fortalecimento das relações profissionais.

Observou-se que líderes que adotam práticas comunicacionais baseadas na clareza, na transparência e no diálogo tendem a estabelecer relações mais sólidas com suas equipes, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo, participativo e saudável. Nesse sentido, a comunicação estratégica se mostra como uma importante ferramenta para o fortalecimento da confiança, para a prevenção de conflitos e para o alinhamento entre os objetivos organizacionais e o comportamento dos colaboradores.

Outro aspecto relevante identificado no estudo refere-se à importância da inteligência emocional no exercício da liderança. Líderes que demonstram empatia, capacidade de escuta e sensibilidade diante das necessidades de suas equipes conseguem promover maior engajamento e motivação, refletindo diretamente no desempenho organizacional.

Diante disso, compreende-se que a comunicação estratégica na liderança constitui um fator essencial para o sucesso das organizações, uma vez que impacta não apenas os resultados, mas também o bem-estar e o desenvolvimento das pessoas que fazem parte desse contexto.

Portanto, este trabalho contribui para a ampliação das discussões sobre comunicação e liderança, ao mesmo tempo em que reforça a necessidade de as organizações investirem no desenvolvimento de líderes mais preparados para se comunicar de maneira eficaz. Como sugestão para estudos futuros, destaca-se a importância da realização de pesquisas de campo que possam analisar, na prática, os impactos da comunicação estratégica em diferentes realidades organizacionais.

REFERÊNCIAS

ASSIS, M.; BRAGA, B. M. O feedback corporativo está em xeque? Um estudo de caso em uma empresa de tecnologia. **Gestão & Regionalidade**, v. 40, 2024. DOI: 10.13037/gr.vol40.E20248202. Disponível em: https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/pt_BR/article/view/8202. Acesso em: 04 nov. 2026.

BOBSIN, H.; HOPPEN, N. **Redes sociais e comunicação organizacional**. Curitiba: Appris, 2014.

CAHEN, J. **Comunicação empresarial:** uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 1990.

CARDOSO, A. L. Estratégias de comunicação nas organizações. **Revista Brasileira de Administração**, v. 41, p. 1120-1130, 2006.

CARRON, A. V.; HAUSENBLAS, H. A. **Group dynamics in sport**. Morgantown, WV: Fitness Information Technology, 1998.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker:** a administração. São Paulo: Nobel, 2006.

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

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GRUNIG, J. E. The future of public relations. **Public Relations Review**, v. 27, n. 1, p. 1-14, 2001.

KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de comunicação nas organizações**. São Paulo: Summus, 2007.

LUCATELLI, F.; BEHLING, H. P; ARDIGÓ, C. M. Modelo para análise da comunicação interna (MACIn): proposta de instrumento visual para pesquisas qualitativas. **Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, v. 46, e2023116, 2023. DOI: 10.1590/1809-58442023116pt. Disponível em: https://www.scielo.br/j/interc/a/QGFXm4RB964fFrxNqwQRgZH/?format=pdf&lang=pt&ilang=pt_BR. Acesso em: 04 out. 2026.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PEDERSOLI, M. M.; SILVA, E. G. Preditores de engajamento no trabalho: liderança, *job crafting* e restauro. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, Ribeirão Preto, v. 34, e3436, 2024. DOI: https://doi.org/10.1590/1982-4327e3436. Disponível em: https://www.scielo.br/j/paideia/a/5fS5ccBHT3WvGj83D5q7Gtx/abstract/?lang=pt. Acesso em: 04 out. 2026.

QUEIROZ, A. R.; MENDONÇA, H.; SOARES, V. N. Liderança e desempenho no trabalho: relações com autonomia, motivação intrínseca e engajamento. **Revista de Administração da UFSM,** v. 18, n. 4, 2025. Disponível em: https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/90595. Acesso em: 04 out. 2026.

REGO, A. **Gestão de pessoas e comunicação empresarial**. Lisboa: RH Editora, 1986.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P. JUDGE, T. A. **Comportamento organizacional**. 13. ed. São Paulo: Pearson, 2009.

ROBBINS, S. P. JUDGE, T. A., SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional:** teoria e prática no contexto brasileiro. 14ª ed. São Paulo: Pearson Education, 2011.

ROCHA, M. O.; et al. Impacto da liderança na segurança psicológica em organizações: scoping review. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 14, n. 3, p. 418–441, 2024. DOI: 10.23925/recape.v14i3.61013. Disponível em: https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/61013. Acesso em: 04 out. 2026.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SILVA, R. A. **Imagem e identidade organizacional:** comunicação interna e externa. Rio de Janeiro: FGV, 2013.

SILVA BRANDÃO, E.; DE ALMEIDA MOURA, F.. DIÁLOGO ENTRE EMPRESAS E COMUNIDADES A PARTIR DA ESCUTA ATIVA E AFETIVA. **Esferas**, n. 30, p. 1, 2024. Disponível em: https://portalrevistas.ucb.br/index.php/esf/pt_BR/article/download/15100/11906/70164. Acesso em: 04 out. 2026.

VIDEIRA, D. P.; SALMÁZIO, F. C. A. Escala de comunicação organizacional interna: guia para avaliar a influência da comunicação sobre o comprometimento organizacional. **Organicom,** v. 20, n. 42, p. 70–85, 2023. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2023.210348. Disponível em: https://revistas.usp.br/organicom/pt_BR/article/view/210348. Acesso em: 04 out. 2026.

WATERMANN, C. E.; BEHLING, H. P.; BAZZANELLO, V. L. Comunicação interna em um centro universitário: uma análise da percepção dos líderes, gestores e colaboradores administrativos sobre os fluxos e os processos da comunicação interna. **Desenvolvimento em Questão**, v. 21, n. 59, e13494, 2023. DOI: 10.21527/2237-6453.2023.59.13494.