

## COMUNICAÇÃO DA LIDERANÇA: GERANDO CONFIANÇA, CONEXÕES E RESULTADOS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

**Denise Wentz Forte<sup>1</sup>;**  
**Karmel Cristina Nardi da Silva<sup>2</sup>;**  
**Cristiano José Castro de Almeida Cunha<sup>3</sup>;**  
**Solange Maria da Silva<sup>4</sup>**

***Abstract:** Leadership plays an important role in the organizational context and effective leadership communication can establish crucial connections to achieve goals. Leadership is based on communication, which generates influence and consequently results, promoting understanding and respect in the organizational environment. Thus, this research seeks to understand, through an integrative review, what are the existing relationships between communication and leadership to favor results in the current context. It was identified that communication in the organizational environment resides mainly in the diffusion of the purpose and alignment between employees, with the transformational leadership style being a facilitator of the achievement of organizational goals, by generating connection and trust between individuals.*

***Keywords:** Leadership; Leadership communication; Integrative Review.*

**Resumo:** A liderança possui uma importante atuação no contexto organizacional e a comunicação eficaz da liderança pode estabelecer conexões cruciais para o alcance de objetivos. A liderança se faz a partir da comunicação, que gera influência e conseqüentemente resultados, promovendo compreensão e respeito no ambiente organizacional. Assim, essa pesquisa busca compreender, por meio da revisão integrativa, Quais são as relações existentes entre comunicação e liderança para favorecer resultados no contexto atual. Identificou-se que a comunicação no ambiente organizacional, reside principalmente na difusão do propósito e alinhamento entre colaboradores, sendo o estilo de liderança transformacional um facilitador do alcance de objetivos organizacionais, ao gerar conexão e confiança entre os indivíduos.

***Palavras-chave:** Liderança; Comunicação da liderança; Revisão Integrativa.*

---

<sup>1</sup> Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil.  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5756-1309>. e-mail: [deniwf@gmail.com](mailto:deniwf@gmail.com)

<sup>2</sup> Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0985-4654> - e-mail: [karmelnardi@hotmail.com](mailto:karmelnardi@hotmail.com)

<sup>3</sup> Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8459-6045> e-mail: [01cunha@gmail.com](mailto:01cunha@gmail.com)

<sup>4</sup> Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1925-1366> e-mail: [solange.silva@ufsc.br](mailto:solange.silva@ufsc.br)

## 1. INTRODUÇÃO

As transformações no mundo do trabalho demandam cada vez mais competências socioemocionais e habilidades para atuar em ambientes complexos, ou Mundo VUCA, com contextos voláteis, incertos, complexos e ambíguos, como remonta Bigland et al. (2020). Podese dizer que as situações e problemas que se apresentam para as organizações têm se demonstrado cada vez mais imprevisíveis, sendo necessários profissionais cada vez mais resilientes e inovadores (James, 2010).

Nestes ambientes complexos, as organizações buscam ser saudáveis e estáveis, todavia as mudanças estão além do controle dos líderes, pois as novas dinâmicas, muitas vezes impostas pela sociedade, afetam funcionários, líderes e as funções operacionais mais importantes, não havendo respostas simples, muito menos a estabilidade tanto requerida (Wheatley, 2006). Desta forma, além da resiliência e inovação, citadas por James (2010), Wheatley (2006), destaca que o papel do líder requer habilidades emocionais, cabendo a ele dar suporte emocional aos colaboradores, bem como manter níveis de produtividade.

Levando em consideração o importante papel do líder neste contexto, pode-se definir liderança como “um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para atingir um objetivo comum” (Northouse, 2003, p. 3), sendo assim, o líder é aquela pessoa que afeta e é afetada pelos liderados através de interações. Barret (2014) defende que uma liderança eficaz depende de uma comunicação eficaz, pois ela permite se conectar com os outros e é através desta conexão que é possível orientar, dirigir, motivar e inspirar pessoas.

Johnson e Hackman (2018) contribuem, afirmando que a liderança é, acima de tudo, baseada na comunicação, sendo que, quanto maior a influência e responsabilidade do líder, mais seu trabalho se concentra na comunicação, por isso, as pessoas que se comunicam com habilidade têm maior propensão a influenciar os outros. Os autores ainda declaram que o estilo de comunicação da liderança “é um conjunto relativamente duradouro de comportamentos comunicativos nos quais um líder se envolve ao interagir com seus seguidores”.

Levando-se em consideração a importância da comunicação para o processo de liderança e também as dificuldades relacionadas à comunicação, pretende-se com este artigo compreender

quais são as relações existentes entre comunicação e liderança para favorecer resultados no contexto atual.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. LIDERANÇA

Meng et al. (2012), considera que a liderança é uma ferramenta de força e influência sobre diferentes grupos, gerando transformações quando bem direcionada. A liderança pode ser considerada uma ferramenta estratégica para o fortalecimento das relações entre as pessoas nos 3 ambientes organizacionais. De acordo com Darling e Beebe (2007), a comunicação realizada pela liderança é essencial para que possam liderar com envolvimento direto com o colaborador, dando o melhor exemplo possível. Mayfield e Mayfield (2018) explicam que a liderança tem o poder de influenciar as relações entre as pessoas, tendo a comunicação como elemento essencial para motivação do grupo. A orientação dos líderes com uma comunicação assertiva ajuda os colaboradores a reduzirem suas incertezas e pode influenciar positivamente o desenvolvimento do trabalho:

“Informada por modelos de liderança orientados para as pessoas e comportamento organizacional positivo, a linguagem empática dos líderes fornece suporte, atenção e mensagens de compaixão aos funcionários, influenciando positivamente o bem-estar do funcionário, o potencial de vínculo com a organização e a satisfação no trabalho.” (Mayfield & Mayfield, p.76, 2018).

Para Lee e Kim (2021), os líderes devem utilizar a comunicação como apoio, demonstrando empatia e preocupação com as necessidades dos colaboradores. Men, Chen e Ji (2021) consideram que a liderança pode ser definida de diferentes formas, dependendo do olhar de quem está pesquisando e do fenômeno a ser estudado. Diferentes autores encontraram diferentes definições e, de modo geral, a liderança pode ser entendida como um processo que visa influenciar grupos para o cumprimento de objetivos.

Meng et al. (2012) relatam que existem três qualidades que mais se destacam, quando se fala em capacidade de liderança, sendo elas:

- 1- Capacidade de tomada de decisão estratégica;

- 2- Capacidade de resolução de problemas;
- 3- Conhecimento e experiência em comunicação.

Ou seja, sendo as atitudes e os comportamentos da liderança ferramentas imprescindíveis para a obtenção de resultados, entende-se que os líderes capazes de estabelecer bons ambientes de trabalho podem impulsionar o desempenho de suas equipes.

Independente do estilo a ser utilizado no ambiente organizacional, uma vez que o líder tenha a capacidade de agir em torno dos três pontos centrais delineados por Meng et al. (2012), terá maiores chances de obter resultados satisfatórios com sua equipe. A forma de comunicar no exercício da liderança gera diversas transformações no ambiente organizacional.

## 2.2. COMUNICAÇÃO DE LIDERANÇA

O processo de comunicação é complexo, interativo e sofre influência de muitas variáveis, desde as características do ambiente e dos indivíduos que fazem parte do processo, até configurações sociais institucionais como o ambiente organizacional ou prisional por exemplo, e abarcando também os papéis sociais dentro de cada relacionamento. Desta forma, devido às múltiplas influências existentes no processo comunicacional, há a possibilidade de surgirem falhas e barreiras à comunicação que podem interferir no resultado da transferência de informações nos diversos ambientes, inclusive o ambiente de trabalho (Barret, 2014).

No processo de comunicação humana existem cinco princípios que devem ser levados em consideração e que se refletem nos componentes básicos da comunicação, sendo eles: que a comunicação é um processo; não é linear e sim circular; complexa, irreversível e envolve a personalidade de cada indivíduo (Johnson & Hackman, 2018 Apud Barnlund). A partir dos princípios elencados pelo autor, pode-se perceber que tanto comunicação quanto liderança precisam de habilidades para serem utilizadas de forma sábia pelos líderes, assim auxiliando seus liderados a compreender melhor a cultura da organização.

Johnson e Hackman (2018) postulam que a liderança é uma forma especial de comunicação humana, pois a liderança depende do processo de comunicação, sendo que a eficácia da liderança pode depender fundamentalmente da capacidade do líder interagir com sua equipe, e em desenvolver habilidades de comunicação que sejam eficazes. Desta forma, a comunicação

promove a compreensão a respeito das diretrizes organizacionais e também a confiança necessária para influenciar outros indivíduos, portanto, sem uma comunicação eficaz, não há uma liderança eficaz (Barret, 2014).

Para lidar com as falhas e barreiras de comunicação, a autora sugere a comunicação de liderança, que seria:

“A transferência controlada e intencional de significado pela qual os indivíduos influenciam uma única pessoa, um grupo, uma organização ou uma comunidade usando toda a gama de suas habilidades e recursos de comunicação para se conectar positivamente com seus públicos, superar interferências e criar e entregar mensagens que orientam, direcionam, motivam ou inspiram outras pessoas a agir.” (Barret, p. 7. 2014).

Portanto, o estilo de comunicação do líder relaciona-se a um conjunto de comportamentos comunicativos em sua interação com seguidores, sendo que o estilo de 5 comunicação selecionado contribui para a eficácia da liderança. De acordo com Johnson e Hackman (2018), existem dois modelos principais de comunicação, um que compara estilos autoritários, democrático e laissez-faire de comunicação de liderança (neste modelo cada estilo de comunicação tem características únicas que afetam a forma como os líderes interagem com os seguidores), e outro que contrasta a tarefa e a comunicação de liderança interpessoal (defendendo a comunicação que orienta as tarefas em contraste à comunicação que está preocupada com as pessoas).

Todavia, independente do estilo de comunicação de liderança utilizado pelo líder, alguns aspectos devem ser levados em consideração para que o processo de comunicação seja eficaz, neste sentido inclui-se compreender o contexto e o público, selecionar o meio mais adequado e criar mensagens que permitam gerar o significado pretendido ao seguidor. Não se deve deixar de lado a inteligência emocional “para entender a nós mesmos e aqueles que queremos alcançar bem o suficiente para criar nossas mensagens de forma adequada e com o cuidado de que precisam.” (Barret, 2014).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Uma revisão de literatura tem como objetivo obter uma visão dos estudos realizados sobre determinado tema na comunidade científica, sendo assim, o método de revisão integrativa, proposto por Whittmore e Knafl (2005), permite uma visão mais extensa sobre a temática a ser

pesquisada. A revisão integrativa tem como objetivo definir conceitos, revisar teorias e evidências e, ainda, analisar questões metodológicas.

Este artigo utiliza o método de revisão integrativa por permitir uma amplitude maior das pesquisas realizadas sobre a relação entre comunicação e liderança. Para chegar a este objetivo, a metodologia utiliza-se de 5 estágios: 1- Identificação do problema; 2- Pesquisa de literatura; 3- Avaliação dos dados; 4- Análise dos dados; 5- Redação (Whittemore e Knafl, 2005).

A partir da metodologia de Whittemore e Knafl (2005), foi inicialmente identificado o problema de pesquisa (estágio 1), sendo compreender como o processo de comunicação impacta o desempenho dos líderes, na sequência foi realizada pesquisa na literatura de artigos científicos (estágio 2) utilizando os seguintes descritores, "leadership communication" AND leader\* AND communication. A adoção do termo leader\* ocorreu para tentar abarcar maior número de pesquisas relacionadas à liderança, incluindo leader e leadership. A busca foi realizada com os descritores presentes no título, resumo e nas palavras-chave, nas seguintes bases de dados: Web of Science, Scopus e Scielo.

Foram definidos como critérios de delimitação de pesquisa, aqueles artigos publicados nos últimos 10 anos, ou seja, o período entre 2011 a 2021 e como critérios de inclusão os temas Communication, Business, Management, Psychology multidisciplinary. Desta forma, a busca em literatura chegou aos resultados conforme tabela abaixo:

Tabela 1: Resultados da pesquisa em bases de dados

Base de dados	Resultado com Delimitador: data, tema	Artigos alinhados à questão de pesquisa	Eliminação de artigos duplicados
Scopus	144	29	28
Web of Science	69	14	6
Scielo	21	0	0
TOTAL	234	43	34

Fonte: Das autoras (2022)

Após a utilização dos delimitadores, chegou-se ao total de 234 artigos, os quais tiveram os resumos lidos para verificar o alinhamento com o tema da pesquisa, totalizando 43 artigos alinhados, destes, havia 9 artigos duplicados, chegando, portanto, ao total de 34 artigos, que

configuram a amostra deste trabalho (etapa 3). Após a definição da amostra do trabalho, todos os artigos foram lidos e analisados utilizando-se uma matriz de síntese (etapa 4), para posterior escrita do artigo (etapa 5).

#### 4. RESULTADOS

A partir do resultado da busca nas bases de dados, os 34 artigos foram lidos na íntegra e analisados para buscar compreender como o processo de comunicação relaciona-se com o desempenho dos líderes. Cabe ressaltar que, apesar da busca ter sido realizada entre os anos de 2011 e 2021, foram encontrados artigos apenas a partir de 2014, sendo que a maioria 23,5% (8 artigos) foram publicados em 2021, destacando-se ainda o autor Linjuan Rita Men, com 5 artigos dentro da temática e também a expressividade dos Estados Unidos da América como 7 país onde foram realizadas 35% das pesquisas. No gráfico (Figura 1) pode-se observar a distribuição de publicações por ano.

Figura 1: Quantidade de artigos por ano



Fonte: Das autoras (2022)

Ao avaliar os artigos que são base deste estudo, de acordo com a questão de pesquisa, percebeu-se a concentração dos mesmos em 4 categorias, sendo elas: Estilos de liderança; Teoria da linguagem motivadora; Comunicação da liderança; e Liderança em plataformas digitais. No Quadro 01, encontra-se a distribuição dos artigos entre as categorias encontradas.

Quadro 1: Categorização dos artigos

CATEGORIAS	ARTIGOS
Liderança Transformacional como aliada à comunicação efetiva	Kelly e Macdonald (2016); Men (2014); Kelly e Macdonald (2016); Arendt, Verdorfer e Kugler (2019); Jian e Dalisay (2015); Jamal e Bakar (2015); Jian (2018); Lingard, Zhang e Oswald (2019)
Teoria da Linguagem Motivadora	Yue (2021); Holmes e Parker (2017); Yue, Men e Ferguson (2020); Men, Chen e Ji (2021); Men, Qin e Jin (2021); Mayfield, Mayfield e Neck (2017); Ruben e Gigliotti (2016); Men (2015)
Comunicação da Liderança	Ruben e Gigliotti (2016); Lee e Kim (2020); Anders (2021); Fairhurst e Connaughton (2014); Mayfield e Mayfield (2016); Men, Chen e Ji (2018); A Rizvi e Popli (2021); Fairhurst e Connaughton (2014); Men, Qin e Mitson (2021); Erben, Schneider e Maier (2016); Lagree, Houston, Duffy e Shin (2021); Schneider, Maier, Lovrekovic e Retzbach (2014); Mayfield e Mayfield (2017); Basov, Antonyuk e Hellsten (2020); Argenti (2017);
Liderança em plataformas digitais	Mutha e Srivastava (2021); Cardon, Huang e Power (2019); Wang e Cardon (2019); Wang, Cardon, Li e Li (2020);

Fonte: Das autoras (2022)

Desta forma, serão discutidos neste estudo o impacto do processo de comunicação no desempenho de líderes a partir das seguintes categorias: i) Comunicação da Liderança, relacionando a liderança como um processo comunicativo; ii) Liderança transformacional como aliada à comunicação efetiva, buscando compreender como a liderança transformacional auxilia no alcance de resultados no ambiente de trabalho; iii) Teoria da linguagem motivadora, identificando as percepções presentes nos estudos a respeito deste modelo e sua eficácia nas equipes; iv) Liderança em plataformas digitais, tratando da perspectiva da comunicação de lideranças em equipes virtuais com utilização de tecnologias.

## 5. DISCUSSÃO

### 5.1. COMUNICAÇÃO DA LIDERANÇA

Ao tratar sobre a temática de comunicação dentro das organizações, percebe-se uma ligação frequente à liderança, tendo muitas vezes uma visão que se limita a técnicas ou mecanismos estratégicos para alcance de objetivos específicos, todavia, é necessário compreender o arranjo complexo que permeia a comunicação, levando em consideração as diversas configurações que constituem a liderança e a própria comunicação dentro das organizações (Ruben e Gigliotti, 2016).

Neste sentido, diversos estudos identificam a comunicação como sendo um componente essencial da liderança, tratando a liderança de fato como um processo comunicativo (Ruben e Gigliotti, 2016; Kelly e Macdonald, 2016; Lee e Kim, 2020; A Rizvi e Popli, 2021). Sendo assim, pode-se definir a comunicação de liderança como um processo pelo qual os “líderes se conectam e influenciam as partes interessadas” (Lee, Kim, 2020), articulando falas e ações a partir de três parâmetros para ter uma interação efetiva, sendo eles ouvir, abertura a diferentes pontos de vista e abertura ao desacordo, sendo que estes seriam parâmetros para verificar a eficácia da comunicação de liderança (A Rizvi e Popli, 2021).

Yue, Men e Ferguson (2020) denotam que, para melhorar a compreensão do propósito da organização, o líder deve comunicar a visão e a cultura da mesma, podendo utilizar-se para isso de anedotas, histórias e metáforas, contribuindo assim para conectar objetivos individuais e organizacionais. As mesmas estratégias podem ser utilizadas, de acordo com Argenti (2017), para alinhar metas e estratégias com as ações no ambiente de trabalho. Outro fator importante na comunicação da liderança seria a confiança atribuída pelos seguidores aos líderes, desta forma, a partir de ambientes mais abertos e participativos, onde se enfatiza a preocupação com o bem estar de colaboradores, propiciam-se relações de conexão e confiança, facilitando a comunicação de visão e valores organizacionais (Lee e Kim, 2020).

O estudo realizado por A Rizvi e Popli (2021) destaca que a comunicação significativa do líder precisa passar para a conversação, sendo respeitosa e dando oportunidade de expressão de forma justa para líder e seguidor, sua eficácia e impacto seriam atribuídos a dois fatores,

“1. Transformando o pensamento: Comunicação que desafia seus pensamentos atuais, os motiva a pensar de forma criativa e diferente e de uma perspectiva mais ampla. 2. Transformando o indivíduo: A comunicação que não evita conversas difíceis sobre o desempenho individual fornece feedback honesto e acionável e ajuda no crescimento e

desenvolvimento individual por meio de coaching e mentoring.” (A Rizvi e Popli, 2021, p.12).

Sendo necessário também considerar outros fatores que se relacionam à influência social preconizada na comunicação de liderança, como equilibrar a atenção à construção da mensagem, bem como às necessidades, predisposições e valores presentes aos destinatários, e atentando-se também ao ambiente mais amplo onde o processo de comunicação ocorre (Ruben e Gigliotti, 2016).

## 5.2. LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL COMO ALIADA À COMUNICAÇÃO EFETIVA

O estilo da liderança pode influenciar na comunicação efetiva do grupo de trabalho. Para Men, Chen e Ji (2021), o estilo de liderança molda a cultura organizacional, e conseqüentemente afeta a equipe e os resultados. Sendo a liderança transformacional citada como um estilo que motiva as pessoas, atentando-se para as suas necessidades e encorajando o grupo a vencer limitações pessoais para atingir os objetivos da empresa.

Lingard, Zhang e Oswald (2019) consideram que a liderança transformacional e a liderança transacional e suas práticas de comunicação são efetivas e eficazes, melhorando significativamente o ambiente organizacional. Os autores comentam que a liderança transformacional se destaca como estilo mais forte porque estabelece conexões e gera valor nos resultados que proporciona. Dentre os artigos analisados, destacou-se a liderança transformacional como incentivadora da criatividade e das atitudes positivas entre os colaboradores.

A liderança transformacional conduz o processo de liderança de modo mais autêntico e leve, proporcionando um ambiente de confiança aos indivíduos. Considera-se que os líderes transformacionais são inspiradores e conduzem os colaboradores à evolução pessoal e profissional, fazendo com que superem os próprios limites, entregando o que possuem de melhor para o ambiente organizacional e comunicando com mais facilidade.

## 5.3. TEORIA DA LINGUAGEM MOTIVADORA

Para Yue (2021), a linguagem motivadora dos líderes ajuda a estabelecer conexão com a equipe, uma vez que é considerada uma comunicação com foco na redução de incertezas da liderança. Por meio da Teoria da Linguagem Motivadora, a liderança utiliza de artefatos como: aspirações e motivações dos próprios membros da equipe para direcionar a motivação.

Yue (2021) ressalta que o líder tem três formas de montar esse tipo de discurso: Orientando, tentando ser empático ou criando novos significados às questões da equipe.

Para Holmes e Parker (2017), a linguagem motivadora existe quando o comportamento do líder é coerente e essa integridade comportamental é extremamente necessária para que o líder tenha credibilidade e a linguagem motivadora ocorra de fato. Yue, Men e Ferguson (2020) comentam que a linguagem motivadora cria uma cultura positiva de alegria, companheirismo e orgulho em pertencer, e essa cultura emocional positiva impacta na comunicação corporativa e faz com que os funcionários se identifiquem com a organização.

Por meio da utilização da linguagem motivadora, os funcionários se sentem valorizados, apreciados e motivados sob a influência de uma linguagem de criação de significado e repassam essa percepção, criando uma atmosfera positiva de diálogo e trabalho colaborativo.

#### 5.4. LIDERANÇA EM PLATAFORMAS DIGITAIS

As equipes online vêm ganhando espaço a uma velocidade abrupta, e conduzir a liderança para o meio online se tornou um desafio. Com a equipe separada, a equação da liderança de sucesso é naturalmente alterada. Para Mutha e Srivastava (2021), equipes virtuais costumam estabelecer trocas curtas e pouca comunicação, tornando-se um grande desafio para seus líderes. Os autores comentam que até 2028, 73% dos funcionários trabalharão remotamente, portanto, é necessária a adaptação da liderança.

Uma vez que a equipe esteja em diferentes locais, com forte tendência a dispersar, se faz necessária uma influência positiva e inspiradora que retome a conexão como um grupo e não elementos individuais. Sendo assim, uma das maiores dificuldades no trato com equipes virtuais é a ausência de pistas não verbais, Mutha e Srivastava (2021) comentam que esse é um dos motivos que mais gera conflitos, mal-entendidos e falhas de comunicação. Equipes virtuais são mais desconfiadas e sentem que nunca sabem o que esperar, tanto das demandas quanto dos líderes.

Wang e Cardon (2019) consideram que as equipes compreendam a legitimidade organizacional, internalizando a cultura da empresa e percebendo que são componentes de um todo, já que equipes virtuais podem ter sua legitimidade ferida caso sofram julgamento moral, instrumental ou relacional. Para Cardon, Huang e Power (2019), os líderes devem sempre estar em contato com os liderados, estar offline é um convite à perda de oportunidades. É preciso estar disponível e promover frequentemente a comunicação em rede entre membros da equipe também.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou explorar a comunicação da liderança, visando compreender de que forma o processo de comunicação se relaciona com o desempenho do líder. A partir dos resultados obtidos na revisão integrativa e evidenciados na discussão, foi possível identificar que a comunicação da liderança está intimamente relacionada com a comunicação, sendo para alguns autores, impossível de dissociar os dois conceitos.

Uma vez que a liderança seja coerente e transparente, tenha capacidade para decidir, se envolva ativamente com os recursos humanos, saiba comunicar com a força de trabalho e influencie positivamente nas práticas organizacionais, é esperado que aconteçam criações de vínculos que permitam um impacto positivo maior, que facilita o processo de comunicação ao gerar um clima de confiança.

Desta forma, compreendemos que os resultados da organização e conseqüentemente, o desempenho dos líderes, estão intimamente relacionados à comunicação da liderança, ao gerar conexões, propósito e um clima de confiança dentro das equipes. Embora a comunicação de liderança seja uma área pouco pesquisada, é necessário se atentar aos impactos da comunicação nas equipes de trabalho.

## AGRADECIMENTO

Agradecemos a CAPES pelo apoio para o desenvolvimento desta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- Arendt, J. F. W., Verdorfer, A., Kugler, K. (2019). Mindfulness and Leadership: communication as a behavioral correlate of leader mindfulness and its effect on follower satisfaction. *Frontiers In Psychology*, [S.L.], v. 10, p. 1-16, 29 mar. 2019. Frontiers Media SA. <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00667>.
- Argenti, P. A. (2017). Strategic Communication in the C-Suite. *International Journal Of Business Communication*, [S.L.], v. 54, n. 2, p. 146-160, 20 jan. 2017. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/2329488416687053>.
- A Rizvi, I., Popli, S. (2021). Revisiting Leadership Communication: a need for conversation. *Global Business Review*, [S.L.], p. 097215092110619, 14 dez. 2021. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/09721509211061979>.
- Basov, N., Antonyuk, A., Hellsten, I. (2020). Content or connections?: socio-semantic analysis of leaders communications styles in a creative collective. *Advances In Strategic Management*, [s. l], v. 42, n. 1, p. 101-118.
- Barret, D. (2014). *Leadership communication*. 4. ed. New York: Mc Graw Hill. Bigland, C.; Evans, D.; Bolden, R.; Rae, M. (2020) Systems leadership in practice: thematic insights from three public health case studies. *Bmc Public Health*, [S.L.], v. 20, n. 1, p. 2-14, 17 nov. 2020. Springer Science and Business Media.
- Cardon, P., Huang, Y., Power, G. (2019). Leadership Communication on Internal Digital Platforms, Emotional Capital, and Corporate Performance: the case for leader-centric listening. *International Journal Of Business Communication*, [S.L.], p. 232948841982880, 6 fev. 2019. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/2329488419828808>.
- Darling, J., & Beebe, S. (2007). Comunicação empresarial eficaz em Desenvolvimento organizacional: Alcançar a excelência com base em estratégias e valores de liderança. *Jornal de Desenvolvimento Organizacional*, 25(1), 76-93, 2007.
- Erben, J., Schneider, F., Maier, M. (2016). In the Ear of the Beholder: self – other agreement in leadership communication and its relationship with subordinates: job satisfaction.

- International Journal Of Business Communication*, [S.L.], v. 56, n. 4, p. 505-529, 5 out. 2016. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/2329488416672431>.
- Fairhurst, G., Connaughton, S. (2014). Leadership: a communicative perspective. *Leadership*, [S.L.], v. 10, n. 1, p. 7-35, 7 jan. 2014. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/1742715013509396>.
- Holmes, W., Parker, M. (2017). Communication: empirically testing behavioral integrity and credibility as antecedents for the effective implementation of motivating language. *International Journal Of Business Communication*, S.L., v. 54, n. 1, p. 70-82.
- Kelly, S., Macdonald, P. (2016). A Look at Leadership Styles and Workplace Solidarity Communication. *International Journal Of Business Communication*, S.L., v. 3, n. 1, p. 1-17, nov. 2016.
- Jamal, J., Bakar, H. (2015). The Mediating Role of Charismatic Leadership Communication in a Crisis: a malaysian example. *International Journal Of Business Communication*, [S.L.], v. 54, n. 4, p. 369-393, 23 fev. 2015. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/2329488415572782>
- James, K. (2010). Incorporating Complexity Science Theory Into Nursing Curricula. **Creative Nursing**, [S.L.], v. 16, n. 3, p. 137-142, ago. 2010. Springer Publishing Company.
- Jian, G., Dalisay, F. (2015). Talk Matters at Work: the effects of leader-member conversational quality and communication frequency on work role stressors. *International Journal Of Business Communication*, [S.L.], v. 55, n. 4, p. 483-500, 6 jul. 2015. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/2329488415594157>.
- Jian, G. (2018). Transforming the Present Moment through Conversation and Narrative: toward a hermeneutic leadership theory. *Communication Theory*, [S.L.], v. 29, n. 1, p. 86-106, 27 jul. 2018. Oxford University Press (OUP). <http://dx.doi.org/10.1093/ct/qty016>.
- Johnson, C., Hackman, M. (2018). Leadership: A communication perspective, *Journal of Education for Business*, 93:4, 183-184, 2018, DOI: [10.1080/08832323.2018.1453710](https://doi.org/10.1080/08832323.2018.1453710)
- Lagree, D., Houston, B., Duffy, M., Shin, H. (2021). The Effect of Respect: respectful communication at work drives resiliency, engagement, and job satisfaction among early

- career employees. *International Journal Of Business Communication*, [S.L.], p. 1-21, 20 maio 2021. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/23294884211016529>
- Lee, Y., Kim, J. (2021). Cultivando a criatividade dos funcionários por meio da comunicação interna estratégica: o papel da liderança, simetria e comportamentos de busca de feedback. *Elsevier*, [s. l], v. 2, n. 47, p. 1-11.
- Lingard, H., Zhang, R., Oswald, D. (2019). Effect of leadership and communication practices on the safety climate and behaviour of construction workgroups. *Engineering, Construction And Architectural Management*, [S.L.], v. 26, n. 6, p. 886-906, 8 jul. 2019. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/ecam-01-2018-0015>.
- Mayfield, J., Mayfield, M. (2016). Leadership Communication. *International Journal Of Business Communication*, [S.L.], v. 54, n. 1, p. 3-11, 27 out. 2016. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/2329488416675446>.
- Mayfield, J., Mayfield, M., Neck, C. (2017). Speaking to the Self: how motivating language links with self-leadership. *International Journal Of Business Communication*, [S.L.], v. 58, n. 1, p. 31-54, 20 set. 2017. SAGE Publications. [Http://Dx.Doi.Org/10.1177/2329488417731861](http://Dx.Doi.Org/10.1177/2329488417731861).
- Mayfield, M., Mayfield, J. (2017). “What’s Past Is Prologue”. *International Journal Of Business Communication*, [S.L.], V. 54, N. 2, P. 107-114, 26 Jan. 2017. Sage Publications. [Http://Dx.Doi.Org/10.1177/2329488416687050](http://Dx.Doi.Org/10.1177/2329488416687050).
- Mayfield, J., Mayfield, (2018). M. Motivando A Teoria Da Linguagem: Líder Eficaz Falar No Local De Trabalho. *Palgrave Macmillan*. 2018, 50-76 <https://doi.org/10.1007/978-3-319-66930-4>
- Men, L. (2014). Strategic Internal Communication. *Management Communication Quarterly*, [S.L.], v. 28, n. 2, p. 264-284, 21 fev. 2014. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/0893318914524536>.
- Men, L. (2015). The internal communication role of the chief executive officer: communication channels, style, and effectiveness. *Public Relations Review*, [S.L.], v. 41, n. 4, p. 461-471, nov. 2015. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.06.021>.

- Men, L., Chen, Z., Ji, Y. (2018). Walking The Talk: An Exploratory Examination Of Executive Leadership Communication At Startups In China. *Journal Of Public Relations Research*, [S.L.], V. 30, N. 1-2, P. 35-56, 4 Mar. 2018. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/1062726x.2018.1455147>.
- Men, L., Chen, Z., Ji, Y. (2021). Cultivating Relationships with Startup Employees: the role of entrepreneurs' leadership communication. *Management Communication Quarterly*, [S.L.], v. 35, n. 4, p. 518-545, 24 maio 2021. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/08933189211017918>.
- Men, L., Qin, Y., Mitson, R. (2021). Engaging Startup Employees via Charismatic Leadership Communication: the importance of communicating vision, passion, and care. *International Journal Of Business Communication*, [S.L.], p. 232948842110204, 6 jun. 2021. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/23294884211020488>.
- Men, L., Qin, Y., Jin, J. (2021). Fostering Employee Trust via Effective Supervisory Communication during the COVID-19 Pandemic: through the lens of motivating language theory. *International Journal Of Business Communication*, [S.L.], p. 232948842110204, 6 jun. 2021. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/23294884211020491>.
- Meng, J., Berger, BK, Gower, KK, & Heyman, WC (2012). Um teste de excelente liderança em relações públicas: chave qualidades, fontes valiosas e percepções de liderança distintas. *Journal of Public Relations Research*, 24, 18-36. doi: 10.1080/1062726X.2012.626132
- Ruben, B., Gigliotti, R. (2016). Communication: sine qua non of organizational leadership theory and practice. *International Journal Of Business Communication*, S.L., v. 54, n. 1, p. 12-30, nov. 2016.
- Ruben, B., Gigliotti, R. (2016). Leadership as Social Influence. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, [S.L.], v. 23, n. 4, p. 467-479, 25 jul. 2016. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/1548051816641876>.
- Schneider, F., Maier, M., Lovrekovic, S., Retzbach, A. (2014). Perceived Leadership Communication Questionnaire (PLCQ): development and validation. *The Journal Of Psychology*, [S.L.], v. 149, n. 2, p. 175-192, 10 mar. 2014. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/00223980.2013.864251>.

- Northouse, P. (2003). *Leadership: theory and practice*. 3. London: Sage Publications.
- W., C.; C., P. (2019) The networked enterprise and legitimacy judgments: why digital platforms need leadership. *Journal Of Business Strategy*, [S.L.], v. 40, n. 6, p. 33-39. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/jbs-04-2019-0073>.
- Wang, C., Cardon, P. W., LI, C., LI, C. (2020). The Influences of Open Communication by Senior Leaders and Legitimacy Judgments on Effective Open Innovation. *International Journal Of Business Communication*, [S.L.], p. 1-20, 24 dez. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/2329488420982061>.
- Wheatley, M. J. (2006). *Liderança em tempos de incerteza: a descoberta de um novo caminho*. São Paulo: Cultrix.
- Yue, C. (2021). Creating Organizational Authenticity and Identification: Effect of Leaders' Motivating Language and Impact on Employee Advocacy. *International Journal Of Business Communication*, S.L., v. 1, n. 1, p. 1-24.