



COMUNICAÇÃO DE LÍDERES: UMA REVISÃO DE ESCOPO

Denise Wentz Forte¹;
Cristiano José Castro de Almeida Cunha²;
Ana Paula Grillo Rodrigues³

Abstract: *Leadership communication in the organizational context is a topic of growing interest and, reinforcing the importance of communication as a key tool for aligning personal and strategic objectives of companies, this scoping review aims to examine the extent, variety and gaps in studies on leadership communication. For this purpose, the Prisma ScR methodology was used, covering articles published in the last ten years in the Scopus, Web of Science, Scielo and APA databases. It is highlighted that transformational leadership and symmetrical internal communication are essential for employee satisfaction. The research reveals that effective communication by leaders strengthens organizational culture and employee well-being, identifying gaps on the impact of different leadership styles and the effectiveness of communication channels.*

Keywords: leadership communication; leadership; scope review.

Resumo: A comunicação de líderes no contexto organizacional é um tema de crescente interesse e, reconhecendo a importância da comunicação como ferramenta primordial para alinhar objetivos pessoais e estratégicos das empresas, esta revisão de escopo visa examinar a extensão, variedade e as lacunas existentes nos estudos sobre a comunicação de líderes. Para isso foi utilizada a metodologia Prisma ScR que abrangeu artigos publicados nos últimos dez anos nas bases de dados Scopus, Web of Science, Scielo e APA. Destacou-se que a liderança transformacional e a comunicação interna simétrica são vitais para a satisfação dos colaboradores. A pesquisa revela que a comunicação efetiva dos líderes fortalece a cultura organizacional e o bem-estar dos colaboradores, identificando lacunas sobre o impacto de diferentes estilos de liderança e a eficácia dos canais de comunicação.

Palavras-chave: comunicação de líderes; liderança; revisão de escopo

Resumén: *La comunicación de los líderes en el contexto organizacional es un tema de creciente interés y, reconociendo la importancia de la comunicación como herramienta principal para alinear los objetivos personales y estratégicos de las empresas, esta revisión de alcance tiene como objetivo examinar el alcance, la variedad y las brechas que existen en los estudios sobre la comunicación del líder. Para ello se utilizó la metodología Prisma ScR, que abarcó artículos publicados en los últimos diez años en las bases de datos Scopus, Web of Science, Scielo y APA. Se destacó que el liderazgo transformacional y la comunicación interna simétrica son vitales para la satisfacción de los empleados. La investigación revela que la comunicación efectiva por parte de los líderes fortalece la cultura organizacional y el bienestar de los empleados, identificando*

¹ Programa de Pós-Graduação em 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

² Programa de Pós-Graduação em 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

³ Escola Superior de Administração e Gerência – Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6617-1679>. e-mail: agrillorodrigues@gmail.com



brechas en el impacto de los diferentes estilos de liderazgo y la efectividad de los canales de comunicación.

Palabras-chave: comunicación del líder; liderazgo; revisión del alcance

1. INTRODUÇÃO

Diversos temas sobre liderança são abordados no contexto acadêmico e organizacional, como liderança estratégica e comunicação de líderes. No entanto, destaca-se uma preocupação crescente com a comunicação nas empresas, dado o contexto social e tecnológico atual, que exige constante adaptação. A comunicação torna-se essencial para alinhar pessoas, objetivos e estratégias mais dinâmicas para enfrentar esses desafios (Marchiori, 2008).

A ligação da comunicação organizacional, com o papel do líder é muito frequente, e muitas vezes relacionada a técnicas e estratégias para o alcance dos objetivos organizacionais, mas entende-se que, para que a comunicação seja efetiva, é necessário também, ter a compreensão das diversas configurações que compõem a comunicação neste ambiente, bem como a própria liderança (Ruben e Gigliotti, 2016). Isso porque a comunicação é uma das principais ferramentas do líder, facilitando sua capacidade de interagir com a equipe (Johnson & Hackman, 2018).

Desta forma, Lee e Kim (2021), definem a comunicação de líderes como um processo pelo qual os líderes se conectam e influenciam as partes interessadas, articulando falas e ações. Por isso, compreender o que a ciência tem a dizer sobre a comunicação de líderes no ambiente organizacional é necessário na atualidade, sendo assim, esta revisão de escopo tem como objetivo examinar a extensão e variedade de estudos sobre comunicação de líderes, buscando identificar uma lacuna de conhecimento sobre este tema.

2. METODOLOGIA

Uma revisão de escopo é uma abordagem sistematizada da literatura a respeito de determinado tema, de modo a identificar os principais conceitos, teorias, fontes e lacunas de conhecimento (Tricco et al., 2018). Desta forma, esta pesquisa tem como objetivo, examinar a extensão e a variedade de estudos sobre comunicação de líderes, buscando identificar uma lacuna de conhecimento.

Para isso foi utilizado o método Prisma ScR, que se refere a uma diretriz para relatórios, contemplando uma lista de 22 itens sendo divididos em título, resumo, Introdução, Metodologia, Resultados, Discussão e Financiamento.



Para serem incluídos na revisão de escopo objeto deste estudo, os artigos precisavam estar relacionados à comunicação de líderes, visando atender ao objetivo proposto, no período dos últimos 10 anos, de acordo com os critérios de elegibilidade e exclusão apresentados no quadro 01. A busca foi realizada nas bases de dados *Scopus*, *Web of Science*, *Scielo* e *APA* no período de 20 a 25/09/2023, estas bases foram escolhidas por serem alguns dos principais bancos de dados e também por sua relevância acadêmica, e a *Scielo* pelo foco no contexto brasileiro. Foi utilizado como *string* de busca “*leadership communication*” OR “*communication of leader**”.

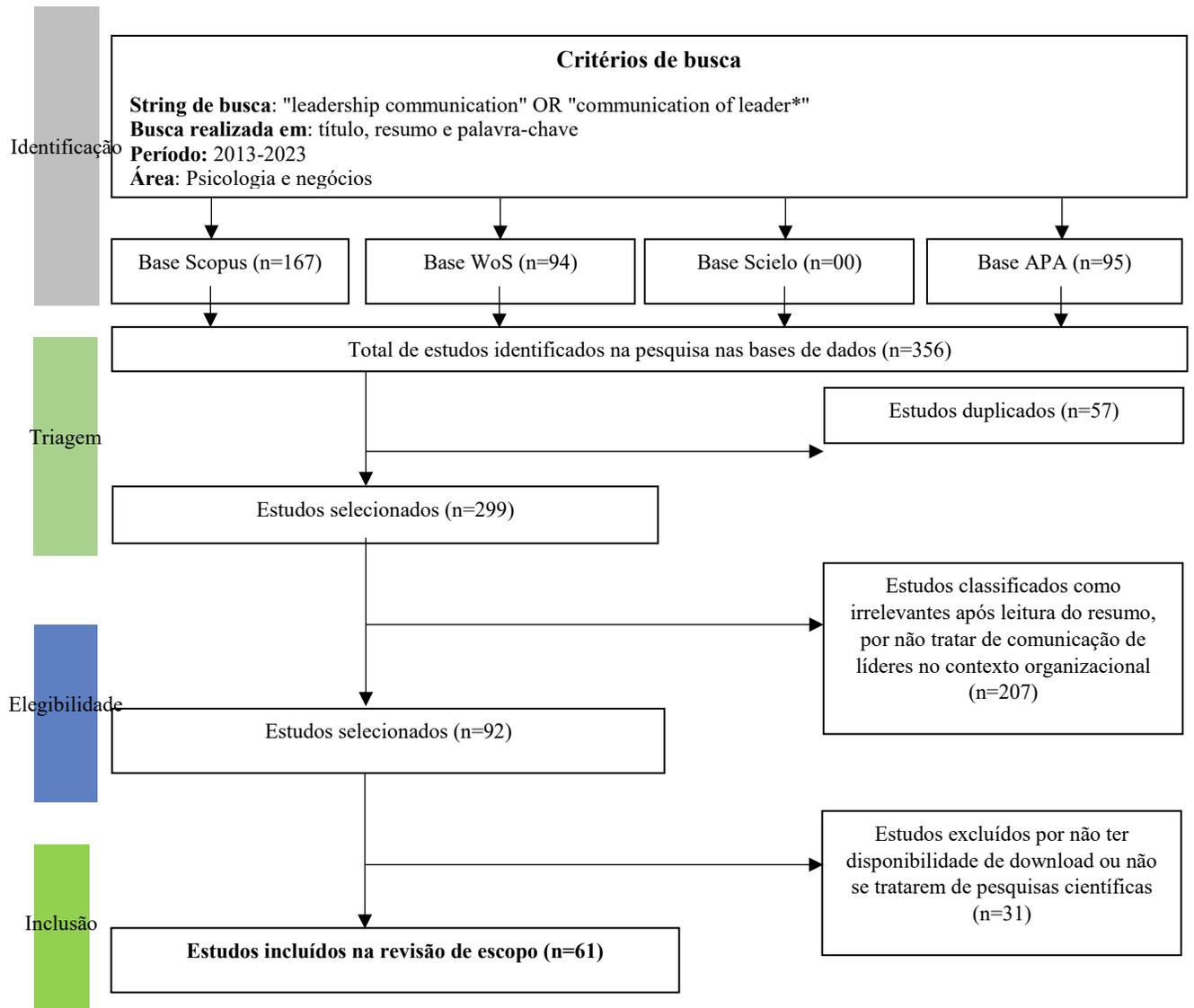
Quadro 01: Critérios de inclusão e exclusão

CRITÉRIOS DE INCLUSÃO	JUSTIFICATIVA
Estudos publicados entre 2013 e 2023	Ter uma visão abrangente e atualizada dos estudos na área de comunicação de líderes
Área de estudos: negócios e psicologia	Pois estas áreas concentram pesquisas relevantes e relacionadas ao objetivo da revisão de escopo
Contexto: comunicação de líderes no contexto organizacional	Há interesse em compreender os principais temas pesquisados sobre como os líderes comunicam-se, no ambiente das organizações
CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO	JUSTIFICATIVA
artigos relacionados à comunicação de crises	Excluídos tendo em vista que se tratam de comunicações do ponto de vista das relações internacionais ou de acontecimentos únicos e não do cotidiano da liderança.
Capítulos de livros, artigos de jornais	Excluídos por não se tratarem de estudos científicos, que são o objeto desta revisão de escopo.

Fonte: dos autores (2023)

A partir dos critérios de inclusão e exclusão, teve início a etapa de identificação com as buscas realizadas nos bancos de dados determinados. Para a etapa de triagem dos artigos, verificação de duplicidade e elegibilidade a partir da leitura do título e resumo dos artigos e inclusão na revisão de escopo, foi utilizado o programa *EndNote*, que é um software organizador de referências, desta forma foi possível ter maior agilidade para identificação de artigos duplicados, bem como contexto dos estudos. A seguir está disponibilizada na Figura 01 as fases realizadas para identificação de pesquisas elegíveis a esta Revisão de Escopo.

Figura 01: Fases da identificação de estudos elegíveis à Revisão de Escopo



Fonte: dos autores (2023)

Portanto, dos 356 artigos identificados inicialmente nas 4 bases de dados, foram incluídos na Revisão de Escopo sobre Comunicação de líderes, 61 pesquisas, que foram caracterizadas como tratando da comunicação dos líderes no contexto organizacional, de acordo com os critérios de inclusão e exclusão relatados anteriormente. Após a identificação dos artigos elegíveis, foi realizada a leitura na íntegra dos estudos e com a ajuda do software Excel, foi montada uma tabela para elaboração de análise temática proposta por Braum e Clarke (2006).

A análise temática permite ao autor, identificar e relatar padrões a partir dos dados coletados durante a pesquisa e para isso, utiliza-se de 6 fases: familiarização com os dados da pesquisa;

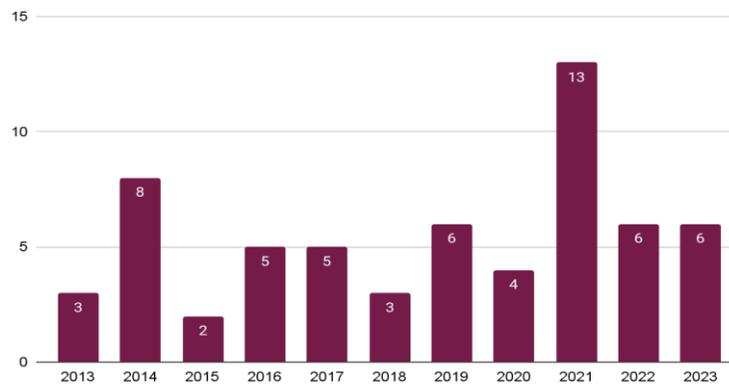


geração de códigos iniciais; busca por temas que agrupem diferentes tópicos; revisão dos temas; definição e nomeação dos temas; e produção do relatório (BRAUN; CLARKE, 2006).

3. RESULTADOS

A partir das buscas foram selecionados 61 estudos publicados entre os anos 2013 e 2023, conforme dados apresentados na Figura 01, a análise dos resultados obtidos demonstrou que a produção acadêmica sobre comunicação de líderes foi mais proeminente no ano de 2021, com 13 publicações, no restante do período variou entre 2 e 8 por ano, conforme Gráfico 01.

Gráfico 01 - Distribuição dos estudos por ano



Fonte: dos autores (2023)

Destaca-se neste período a autora Linjuan Rita Men (professora e diretora da Faculdade de Jornalismo da Universidade da Flórida) com 9 publicações, 14,75% do total, com temas em torno da comunicação de líderes envolvendo cultura emocional positiva, a importância de cultivar relacionamentos na liderança, promoção de confiança, liderança transformacional e comunicação carismática. Importante salientar que as demais autoras com maior número de publicações, fizeram parceria com Linjuan Rita Men em algumas publicações (Cen April Yue (3), Yi Grace Ji (2) e Yufan Sunny Qin (2)).

Tabela 01 - Principais autores

Autor	Número de publicações
Linjuan Rita Men	9
Cen April Yue	6
Yi Grace Ji	4
Yufan Sunny Qin	3



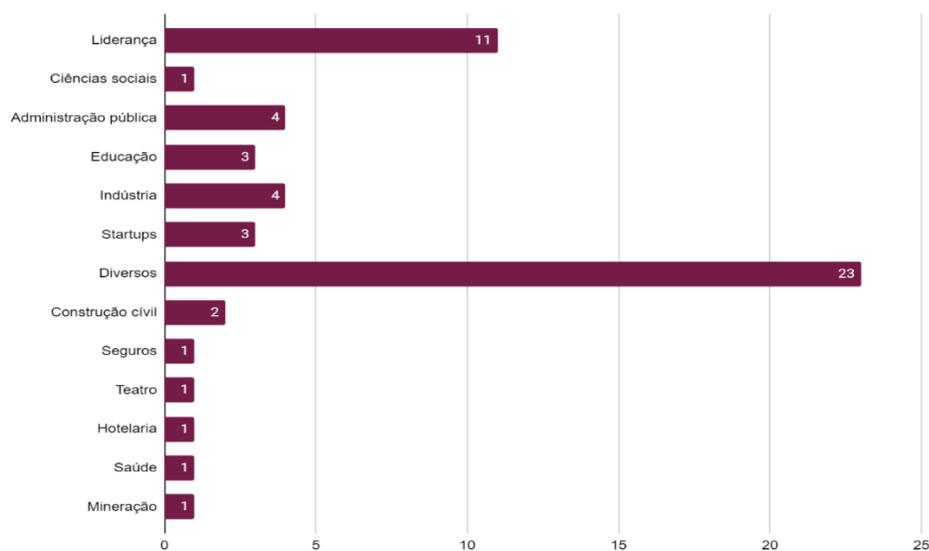
Fonte: dos autores (2023)

Com relação ao país de origem das pesquisas, observa-se que a maior parte da produção acadêmica dos últimos 10 anos sobre comunicação de líderes, é proveniente de estudos realizados nos Estados Unidos, com 63,78% das publicações (20 artigos), seguido da Alemanha (11,47%), sendo que 13 estudos não tinham especificação de localidade ou realizada com indivíduos de diferentes localidades. Foi identificado somente um artigo realizado no Brasil, dentre os 61 que fazem parte desta revisão de escopo.

Destacou-se também, que a maior parte dos estudos utiliza a metodologia quantitativa para sua realização, sendo 62,29% (38 estudos), há ainda 13,11 % (8 estudos) que utilizaram a metodologia qualitativa e na sequência temos revisões de literatura, DSR (Design Science Research), estudos de caso, método misto, pesquisa exploratória e grupos de interação.

Entre as principais áreas de estudo sobre comunicação de líderes, a liderança se destaca com 11 estudos publicados, seguida pela administração pública e o setor industrial, com 4 artigos cada, conforme mostrado no gráfico 02. Dos 61 estudos analisados, 23 abrangem diversas áreas e, em sua maioria, são pesquisas quantitativas que utilizaram serviços de pesquisa para recrutar respondentes conforme os requisitos da amostra.

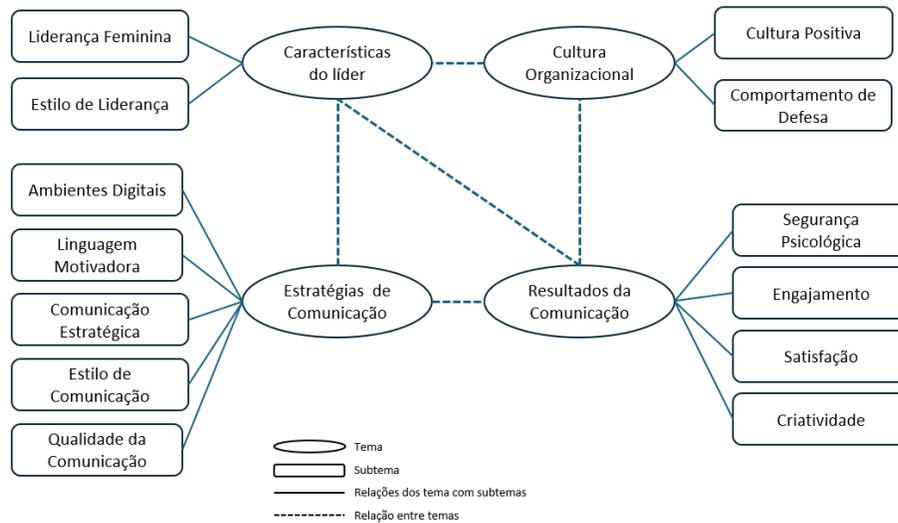
Gráfico 02 - Distribuição dos artigos por área de estudo



Fonte: dos autores (2023)

Durante a análise de dados, foram agrupados os códigos semelhantes e que estavam inter-relacionados, chegando-se desta forma a quatro temas: Cultura organizacional, Características do líder, Estratégias de comunicação e Resultados da comunicação. A partir destes, foram identificados subtemas que nos ajudam a entender qual o escopo trabalhado nas publicações sobre comunicação de líderes nos últimos 10 anos, conforme figura 02.

Figura 02: Mapa temático



Fonte: dos autores (2024)

A partir dos temas da análise temática e dos resultados dos dados, destacam-se na discussão as principais evidências das pesquisas estudadas, visando compreender a extensão e variedade dos estudos em comunicação de líderes e também evidenciar lacunas de conhecimento.

4. DISCUSSÃO

4.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A comunicação da liderança é essencial para moldar a cultura organizacional e definir estratégias e canais de comunicação eficazes (Men, Chen & Ji, 2018).

Sendo que os comportamentos comunicativos dos líderes influenciam o estabelecimento da cultura organizacional, em estudo sobre criação de uma cultura emocional positiva, Men e Yue (2019), discutem como a comunicação simétrica corporativa e a comunicação responsiva do líder cultivam um ambiente caracterizado por emoções positivas, que influenciam comportamentos de apoio, cidadania organizacional, engajamento e satisfação no trabalho. Ao usar a comunicação



responsiva o líder tem foco no aspecto relacional da liderança em sua comunicação diária, incluindo empatia, compaixão e simpatia (Men & Yue, 2019).

Ressalta-se que um ambiente emocionalmente rico também é possível quando a comunicação ocorre por meio de plataformas digitais, os comportamentos comunicativos do líder por sua vez, fortalecem a cultura organizacional e tem implicações no desempenho dos colaboradores (Cardon, Huang & Power, 2019).

Já no estudo de Willet et al (2023), mostram que a comunicação que expressa respeito e valorização contribui para um ambiente de trabalho respeitoso e bem-estar, influenciando positivamente o engajamento dos funcionários.

Outra questão importante, apontada por Jian e Dalysa (2015), para promover uma cultura de segurança psicológica na organização é a frequência e a qualidade das conversas entre líder e liderado, pois estes podem reduzir a percepção de eventos estressores e também a ambiguidade e sobrecarga de papéis, facilitando um ambiente de trabalho mais seguro para a livre expressão dos colaboradores.

4.2 CARACTERÍSTICAS DO LÍDER

Ao falar sobre os estilos e características do líder alguns aspectos destacam-se, como as características do líder na busca por uma comunicação efetiva, neste sentido Zulch (2014) em seu estudo diz que um líder deve adaptar seu estilo de acordo com a situação, já Cardon, Huang e Power (2019), chegaram a conclusão de que em ambientes digitais, o líder deve ser também ouvinte. Outra questão importante, abordada por Men, Yue e Liu (2020) é que a comunicação de um líder ajuda a prever, energizar e permitir comportamentos, além de nutrir relacionamentos de qualidade entre os funcionários.

Além das características de líderes, outro ponto importante apresentado nas análises é o estilo de liderança utilizado, neste sentido os estilos que colaboram para a comunicação dos líderes são: liderança transformacional, liderança autêntica, liderança carismática, troca líder-membro, liderança transacional, liderança situacional, servidora e liderança comunicativa. Líderes transformacionais e carismáticos, por exemplo, influenciam positivamente o engajamento dos liderados por meio da comunicação efetiva, pois promove senso de identidade coletiva e motivação intrínseca ao criar uma compreensão compartilhada da visão organizacional e alinhar os esforços dos funcionários com os objetivos de longo prazo da organização (Qin et al, 2023).



Um dos estilos de liderança revelado nesta revisão de escopo foi a liderança comunicativa, um conceito que engloba a habilidade de liderar através da comunicação efetiva, caracterizando-se pelo uso da comunicação como ferramenta de influência, pela construção de relacionamentos significativos e pelo desenvolvimento contínuo das competências comunicativas dos líderes. Este estilo ressalta a importância da comunicação na liderança moderna, enfatizando a necessidade de líderes que sejam não apenas estrategistas eficazes, mas também comunicadores excepcionais (Rizvi & Popli, 2021).

Estereótipos de gênero ainda influenciam a percepção da competência comunicativa, com liderados frequentemente percebendo líderes masculinos como mais competentes em codificação e decodificação de mensagens do que líderes femininas (Salleh, 2013). Este estudo aponta que, apesar de tais estereótipos, a liderança feminina é valorizada por sua capacidade de empatia e comunicação inclusiva, que são necessárias para um ambiente de trabalho cooperativo (Madden & Levenshus, 2021; Yldirin & Öztunc, 2021; Schlamp, Gerpott & Voelpel, 2020).

A existência de estereótipos não afeta apenas como as mulheres são avaliadas pelos outros, mas também como elas se avaliam, influenciando as escolhas profissionais e a percepção da própria competência comunicativa (Yldirin & Öztunc, 2021).

4.3 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO

Estudos indicam que a comunicação estratégica é vital para a liderança eficaz, pois permite aos líderes articular visões, alinhar equipes às metas organizacionais e criar um ambiente de confiança e respeito. Essas estratégias não só facilitam a execução da estratégia empresarial, mas também promovem uma cultura organizacional positiva e segurança psicológica, essenciais para o engajamento e a inovação no trabalho (Ayub, Manaf, & Hamzah, 2014; Argenti, 2017; Jian & Dalisay, 2015). As principais estratégias apontados pelos estudos na comunicação do líder estão resumidas na tabela 02.

Tabela 02 – Estratégias de comunicação de líderes

Estratégia	Descrição	Autores
Comunicação Clara e Consistente	Definição de direções claras e alinharem as pessoas a essas direções por meio de uma comunicação consistente e eficaz.	Ayub, Manaf, & Hamzah (2014)
Alinhamento Estratégico da Comunicação	Alinhamento da comunicação do líder com a estratégia da empresa, que garante que todos na organização estejam indo para a mesma direção.	Argenti (2017)



Qualidade Conversacional e Empatia	Conversas de alta qualidade, caracterizadas por empatia e atenção às necessidades dos colaboradores.	Jian & Dalisay (2015)
Visão Estratégica e Cultura de Comunicação	Comunicar a visão e os valores da organização, para inspirar os funcionários e promover uma cultura organizacional onde a visão é compartilhada e vivenciada por todos.	Hart & Quinn (1993)
Transparência e Diálogo Bidirecional	Manutenção de um diálogo aberto e bidirecional entre a gestão e os funcionários, promovendo a confiança e o comprometimento.	Argenti (2017)
Presença e Comunicação Pessoal dos Líderes	Presença física e a comunicação direta dos líderes são essenciais para transmitir confiança e clareza,	Men (2014)
Engajamento e Narrativas Inspiradoras	Utilizar histórias e anedotas reais para enfatizar o alinhamento entre os objetivos estratégicos e as ações do dia-a-dia	Carriger (2013); Kelley & bisel (2013); Jian (2018)

Fonte: dos autores (2024).

Além das estratégias utilizadas, a qualidade da comunicação do líder é fundamental para que resultados positivos sejam obtidos no ambiente organizacional, sendo um fator determinante na formação da cultura organizacional e na segurança psicológica dos colaboradores. Por isso, é importante que os líderes desenvolvam e refinem suas habilidades de comunicação como parte essencial da liderança eficaz no ambiente de trabalho contemporâneo (Barkela, 2021).

Dentre os estudos que retratam estratégias de comunicação utilizadas pelos líderes, 8 referem-se a utilização da linguagem motivadora, neste sentido, as pesquisas identificam que este tipo específico de linguagem do líder facilita a comunicação de líderes em ambientes organizacionais e destaca a importância da credibilidade dos líderes (Ofilia & Hidayat, 2021), autenticidade organizacional (Yue, 2021), identificação organizacional e confiança dos funcionários (Men, Chen & Ji, 2021), bem como o papel da liderança durante mudanças organizacionais (Yue, Men e Ferguson, 2020), na promoção da defesa dos funcionários (Men, Qin & Jin, 2021) e no desenvolvimento de relacionamentos de qualidade entre funcionários e startups (Thelen, Yue & Verghese, 2022).

4.4 RESULTADOS DA COMUNICAÇÃO DE LÍDERES

Além da influência da comunicação dos líderes na cultura organizacional e das estratégias utilizadas na comunicação, os estudos identificam também os principais resultados obtidos por meio de uma comunicação de líderes alinhada e assertiva, sendo os principais resultados o engajamento, segurança psicológica, satisfação no trabalho e criatividade.



No que tange ao engajamento Qin et al (2023) destacam que a visão do diretor da organização tem papel fundamental, pois ao compartilhar visão de futuro da empresa e os objetivos a longo prazo, contribui para a percepção de significado do trabalho e a identificação organizacional que facilitam o engajamento.

A comunicação dos líderes também influencia o comprometimento organizacional, conforme ilustrado por Rodriguez et al (2014) e Meixner e Pospisil (2021). O estudo realizado por Rodríguez et al. (2014), observou que as práticas de comunicação das funções de gestão influenciam significativamente o comprometimento dos trabalhadores nas equipes da Administração Pública, destacando a importância da clareza e eficácia da comunicação na liderança para promover um ambiente de trabalho coeso e motivador.

As pesquisas ainda tratam da relação entre a comunicação do líder e a satisfação dos colaboradores, enfatizando uma relação direta entre a liderança transformacional, a comunicação simétrica e a satisfação. Desta forma, seria possível fomentar um ambiente de trabalho no qual os colaboradores sintam-se engajados, ouvidos e satisfeitos, a partir de uma comunicação eficaz, aberta e responsiva e um estilo de liderança transformacional (Erben, Schneider & Maier, 2016; Arendt, Verdorfer & Kugler, 2019; Mayfield, Mayfield & Neck, 2017; Men, 2014).

Sendo que a comunicação simétrica e a comunicação do líder, influenciam diretamente também a criatividade da equipe, pois facilitam a busca por feedback de diferentes fontes, o que aumenta a criatividade (Lee & Kim, 2020).

Além disso, Thelen, Yue e Vergheze (2022) Thelen, Yue e Vergheze (2022) apontam que a segurança psicológica dos funcionários é reforçada quando líderes oferecem instruções claras, feedback imediato e apoio através de comunicação empática e esclarecimento de funções, alinhando os colaboradores à visão organizacional e melhorando o ambiente de trabalho.

5. CONCLUSÕES

Esta revisão de escopo teve como objetivo examinar a extensão e variedade dos estudos sobre comunicação de líderes nos últimos 10 anos, buscando identificar lacunas de conhecimento nessa área do contexto organizacional. Essa investigação foi motivada pela compreensão de que a comunicação eficaz dos líderes é essencial para alinhar as motivações pessoais às estratégias e objetivos das empresas, servindo como um pilar para orientar, motivar e inspirar colaboradores (Barret, 2014; Marchiori, 2008; Men, Yue & Liu, 2020).



Um dos resultados dessa revisão de escopo foi a geração de um mapa temático que indica as principais características do líder na comunicação, bem como estratégias e resultados da comunicação do líder com sua equipe no ambiente e cultura organizacional.

A análise destacou que atributos como confiança, colaboração, trabalho em equipe, e a capacidade de compartilhar a visão do projeto são essenciais para uma comunicação eficaz. A liderança transformacional mostrou ter um impacto significativo na comunicação interna e na satisfação dos colaboradores. Além disso, a comunicação dos líderes influencia diretamente a cultura organizacional, promovendo respeito, segurança psicológica e uma cultura emocional positiva, o que fortalece a colaboração dentro das organizações.

Duas teorias se destacaram no levantamento da revisão de escopo, a liderança comunicativa, que ressalta a importância da comunicação na liderança moderna, enfatizando a necessidade de líderes que sejam além de estrategistas eficazes, comunicadores excepcionais. A outra teoria trata-se da linguagem motivadora, pautada na criação de relações genuínas entre líder e liderado, criação de significado para o trabalho e orientações claras e objetivas.

Ao retomar o objetivo deste estudo, foi possível alcançar uma compreensão abrangente e atualizada sobre a comunicação de líderes no ambiente organizacional, identificando as práticas que promovem a satisfação e o engajamento dos colaboradores.

Embora o estudo tenha avançado na compreensão da relação entre comunicação de líderes e satisfação no trabalho, ainda existem lacunas a serem exploradas, como o impacto de diferentes estilos de liderança na comunicação, a percepção dos colaboradores sobre essas práticas, e a relação entre comunicação e cultura organizacional, especialmente em contextos como o brasileiro. Além disso, a comunicação de lideranças femininas, que é pouco estudada e frequentemente abordada em relação a estereótipos de gênero, representa um campo de pesquisa promissor.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS

Arendt, J. F., Pircher Verdorfer, A., & Kugler, K. G. (2019). Mindfulness and leadership: Communication as a behavioral correlate of leader mindfulness and its effect on follower satisfaction. *Frontiers in psychology, 10*, 667.



- Argenti, P. A. (2017). Strategic communication in the c-suite. *International Journal of Business Communication*, 54(2), 146-160.
- Rizvi, I. A., & Popli, S. (2021). Revisiting leadership communication: A need for conversation. *Global Business Review*, 09721509211061979.
- Barrett, D. J. (2008). Leadership communication. (*No Title*).
- Ayub, S. H., Abd Manaf, N., & Hamzah, M. R. (2014). Leadership: Communicating strategically in the 21st century. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 155, 502-506.
- Barkela, B. (2021). Leadership communication and knowledge integration across the artistic, technical and administration area in theaters. *The Journal of arTs ManageMenT, law, and socieTy*, 51(6), 393-409.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Cardon, P. W., 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*, 2329488419828808.
- Cardon, P. W., 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*, 2329488419828808.
- Erben, J., Schneider, F. M., & Maier, M. (2019). In the ear of the beholder: Self-other agreement in leadership communication and its relationship with subordinates' job satisfaction. *International Journal of Business Communication*, 56(4), 505-529.
- Hamrin, S. (2016). Communicative leadership and context: Exploring constructions of the context in discourses of leadership practices. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(3), 371-387.
- Holmes, W. T., & Parker, M. A. (2017). Communication: Empirically testing behavioral integrity and credibility as antecedents for the effective implementation of motivating language. *International Journal of Business Communication*, 54(1), 70-82.
- Jian, G., & Dalisay, F. (2018). Talk matters at work: The effects of leader-member conversational quality and communication frequency on work role stressors. *International Journal of Business Communication*, 55(4), 483-500.
- Jian, G. (2019). Transforming the present moment through conversation and narrative: Toward a hermeneutic leadership theory. *Communication Theory*, 29(1), 86-106.
- Johnson, C. E., & Hackman, M. Z. (2018). *Leadership: A communication perspective*. Waveland Press.
- Kelley, K. M., & Bisel, R. S. (2014). Leaders' narrative sensemaking during LMX role negotiations: Explaining how leaders make sense of who to trust and when. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 433-448.



- Lee, Y., & Kim, J. (2021). Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors. *Public Relations Review*, 47(1), 101998.
- Lingard, H., Zhang, R. P., & Oswald, D. (2019). Effect of leadership and communication practices on the safety climate and behaviour of construction workgroups. *Engineering, construction and architectural management*, 26(6), 886-906.
- Madden, S., & Levenshus, A. (2021). Broadening the umbrella of women's leadership and public relations: An ethnographic case study of a women's political leadership development program. *Journal of Public Relations Research*, 33(3), 168-184.
- Marchiori, M. (Ed.). (2010). *Faces da cultura e da comunicação organizacional* (Vol. 2). Difusão Editora.
- Men, L. R., Chen, Z. F., & Ji, Y. G. (2021). Cultivating relationships with startup employees: the role of entrepreneurs' leadership communication. *Management Communication Quarterly*, 35(4), 518-545.
- Mayfield, J., Mayfield, M., & Neck, C. P. (2021). Speaking to the self: How motivating language links with self-leadership. *International Journal of Business Communication*, 58(1), 31-54.
- Meixner, T., & Pospisil, R. (2021). Personality matters: prediction of organizational commitment using leadership and personality. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(3), 248.
- Men, L. R., Yue, C. A., & Liu, Y. (2020). "Vision, passion, and care:" The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. *Public Relations Review*, 46(3), 101927.
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management communication quarterly*, 28(2), 264-284.
- Men, L. R., Qin, Y. S., & Mitson, R. (2021). Engaging startup employees via charismatic leadership communication: The importance of communicating "vision, passion, and care". *International Journal of Business Communication*, 23294884211020488.
- Men, L. R., Chen, Z. F., & Ji, Y. G. (2018). Walking the talk: An exploratory examination of executive leadership communication at startups in China. *Journal of Public Relations Research*, 30(1-2), 35-56.
- Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public relations review*, 45(3), 101764.
- Men, L. R., Chen, Z. F., & Ji, Y. G. (2021). Cultivating relationships with startup employees: the role of entrepreneurs' leadership communication. *Management Communication Quarterly*, 35(4), 518-545.
- Öztunç, M., & Yıldırım, G. (2021). Gender Communication and Leadership: A Qualitative Research in Managerial Level. *Türkiye İletişim Araştırmaları Dergisi*, (38), 477-496.



- Ophilia, A., & Hidayat, Z. (2021). Leadership communication during organizational change: internal communication strategy: a case study in multinational company operating in Indonesia. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(2), 24-34.
- Qin, Y. S., DiStaso, M. W., Fitzsimmons, A. B., & Heffron, E. (2023). Communicating the big picture with employees: The impacts of CEO vision communication on employee engagement. *International Journal of Business Communication*, 23294884231190387.
- Mañas Rodríguez, M. Á., salvadoR FeRRer, C. M., Díaz Fúnez, P. A., & Pecino Medina, V. (2014). Impacto de la comunicación de funciones directivas sobre el compromiso de los trabajadores en la Administración Pública. *Universitas Psychologica*, 13(4), 1581-1587.
- Ruben, B. D., & Gigliotti, R. A. (2016). Leadership as social influence: An expanded view of leadership communication theory and practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(4), 467-479.
- Salleh, L. M. (2013). Perception of Gender Communication Competence of Leaders in a Malaysian Higher Education. *Pertanika Journal of Social Science & Humanism*, 21, 269-280.
- Schlamp, S., Gerpott, F. H., & Voelpel, S. C. (2021). Same talk, different reaction? Communication, emergent leadership and gender. *Journal of Managerial Psychology*, 36(1), 51-74.
- Thelen, P. D., Yue, C. A., & Verghese, A. K. (2022). Increasing employee advocacy through supervisor motivating language: The mediating role of psychological conditions. *Public Relations Review*, 48(5), 102253.
- Tricco, A. C., Lillie, E., Zarin, W., O'Brien, K. K., Colquhoun, H., Levac, D., ... & Straus, S. E. (2018). PRISMA extension for scoping reviews (PRISMA-ScR): checklist and explanation. *Annals of internal medicine*, 169(7), 467-473.
- Willett, J. F., LaGree, D., Shin, H., Houston, J. B., & Duffy, M. (2023). The role of leader communication in fostering respectful workplace culture and increasing employee engagement and well-being. *International Journal of Business Communication*, 23294884231195614.
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2021). Examining the effects of internal communication and emotional culture on employees' organizational identification. *International Journal of Business Communication*, 58(2), 169-195.
- Yue, C. A. (2021). Creating organizational authenticity and identification: Effect of leaders' motivating language and impact on employee advocacy. *International Journal of Business Communication*, 23294884211035116.
- Yue, C. A., Thelen, P. D., & Walden, J. (2023). How empathetic leadership communication mitigates employees' turnover intention during COVID-19-related organizational change. *Management Decision*, 61(5), 1413-1433.
- Zulch, B. (2014). Leadership communication in project management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 119, 172-181.