

## **SIGNIFICADOS QUE EMERGEM SOBRE LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO EM PERIÓDICO CIENTÍFICO DE ALTO IMPACTO**

**Micheline Guerreiro Krause<sup>1</sup>, Michele Guerreiro da Costa<sup>2</sup>, Cristiano José Castro de A. Cunha<sup>3</sup>**

***Abstract.** This work aims to find the present state of the scientific research relating leadership and communication. The method of systematic integrative review was employed to this end with a record of a categorical synthesis in order to identify and code tendencies, patterns and recurrent considerations in the surveyed literature. Our results reveal that interdisciplinary knowledge of styles, approaches and theories on leadership is used in studies, while knowledge of communication is limited to the realm of practices with a focus in resource and result. A gap of knowledge is thus identified in the use of communication theories in interdisciplinary studies regarding the combined terms of leadership and communication.*

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

***Resumo:** Este estudo tem como principal objetivo conhecer o estado atual das pesquisas científicas que relacionam liderança e comunicação. O método utilizado foi o de revisão sistemática integrativa, com registro de síntese categórica em quadro-matriz, a fim de identificar e codificar tendências, padrões e considerações recorrentes na literatura pesquisada. Os resultados revelam que o conhecimento interdisciplinar sobre estilos, abordagens e teorias sobre liderança é utilizado nos estudos, enquanto o conhecimento sobre a comunicação limita-se ao âmbito das práticas, com enfoque em recursos e resultados. Identifica-se, portanto, lacuna de conhecimento relacionada ao emprego das teorias da comunicação em estudos interdisciplinares sobre os termos combinados liderança e comunicação.*

***Palavras-chave:** Liderança; Comunicação; Revisão Integrativa*

---

<sup>1</sup> PhD student in the Graduate Program of Knowledge and Engineering Management – Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. Sponsored by CAPES. Email: michelinekrause@gmail.com

<sup>2</sup> Associazione EMDR Italia; Società Italiana di Ipnosi – Scuole di Specializzazione in Psicoterapia. Rome - Italia. Website: <https://www.studioipnoterapia.it>; Email: m2.dacosta@yahoo.it

<sup>3</sup> Professor in the Graduate Program of Knowledge and Engineering Management – Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. Website: <http://www.lgr.egc.ufsc.br>; Email: 01cunha@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

Diferentes estudos atestam a importância da liderança e da comunicação como direcionadores de valores e práticas organizacionais, transpassando outros pilares, como cultura, pessoas, processos e tecnologias.

O conhecimento interdisciplinar sinaliza caminhos colaborativos a serem trilhados, reunindo diferentes disciplinas, com a intenção de propor contribuições aos desafios contemporâneos. Ele congrega o que já foi particionado pela necessidade disciplinar, representando um passo a mais na história do conhecimento. O meio acadêmico e as organizações têm demonstrado participação conjunta nesta nova fase, reunindo esforços para a construção da realidade sob uma perspectiva colaborativa e interdisciplinar.

Fazendo referência aos escritos de Kuhn (1962), Gergen (2011) ressalta que as ciências podem se valer de paradigmas teóricos e práticos compartilhados pela comunidade científica. Nesta visão, a pesquisa científica no campo social foi reforçada por uma perspectiva inevitavelmente multi e interdisciplinar.

A liderança é um processo contextual e evolutivo, bem como a comunicação. A liderança relacional não restringe a liderança a posições hierárquicas, mas sim a um processo contextual em construção, sob a dinâmica da perspectiva relacional (Uhl-Bien, 2011) e de valor à comunicação formal ou informal. De acordo com Flauto (1999), as associações entre liderança e comunicação são anteriores à virada do século, sendo que muitos dos estudos eram orientados por visões positivistas, particionando o entendimento de acordo com as relações causais verificáveis. Até mesmo no contexto da perspectiva relacional, que reúne as contribuições da liderança e da comunicação, os construtos sobre esta última não são evidenciados, deixando de oferecer efetivas contribuições.

Na visão de Tourish e Jackson (2008, p. 224), o cenário configura “falta de contemplação mútua” nos estudos sobre comunicação e liderança, ao invés de uma “fertilização cruzada de ideias”, mesmo estando claro que os dois campos ocupem territórios adjacentes. Corroborando esta visão, Gaines (2007) assegura que uma teoria comunicativa da liderança pode apresentar contribuições práticas com base na união de teorias e modelos.

Cabe ressaltar que, de acordo com Hackman e Johnson (2009, p. 2), a “liderança está ao nosso redor”, sendo parte da experiência humana e sendo “melhor entendida pelo ponto de vista da comunicação”. Este artigo se propõe a integrar a construção do conhecimento sobre a liderança e sobre a comunicação, analisando o estado atual das pesquisas científicas que

relacionam os dois termos. Para tanto, realizou-se busca sistemática e revisão integrativa da literature em periódico internacionalmente reconhecido como de alto fator de impacto.

## **2 ASPECTOS CONCEITUAIS**

Hackman e Johnson (2009, p. 11) oferecem como definição de liderança baseada em comunicação: “Liderança é comunicação (simbólica) humana, que modifica as atitudes e comportamentos de outros para atender as necessidades e os objetivos compartilhados do grupo”. Ou seja, a definição abre precedentes para a interpretação de que a comunicação humana é a própria essência da liderança, tendo ambas a potencialidade de influenciar pessoas e chegar a objetivos comuns.

Kuhn (2008) evidencia que, apesar do crescente reconhecimento da comunicação como aspecto central nas organizações, teorias como, por exemplo, da empresa, continuam associando-a ao papel de transmissora de informações, e não como algo que possua sua própria força constitutiva. O autor se refere à construção de uma teoria alternativa da empresa, em que a comunicação é entendida como a essência das estruturas, sendo as organizações “fundamentalmente construções comunicativas” (p. 1231). Ele argumenta que, com o impulsionamento da linguística nas ciências sociais, a comunicação passou a ser entendida não mais como “meramente expressiva”, mas como “produtiva” (p. 1232) das transformações organizacionais e geradora de mudanças nas pessoas.

Seguindo esta perspectiva de convergências entre áreas, Gergen (2011) consolida as contribuições da sociologia do conhecimento e da história da ciência, para falar no construcionismo social, que reúne um âmbito consensual em três domínios, segundo o autor: a origem social do conhecimento, ou seja, o conhecimento do mundo e de si mesmo encontra a sua origem no relacionamento humano; a centralidade da linguagem na construção social do conhecimento, no qual o significado é entendido como um derivado do uso da língua dentro dos relacionamentos; a política do conhecimento na esfera do construcionismo social alia-se à concepção pragmática, em que as implicações das questões levantadas devem servir à vida cultural da comunidade, para representar e sustentar os valores culturais desta.

Convém, portanto, enfatizar os aspectos interpessoais da comunicação e da interação realizados por meio do uso da linguagem, ou seja, a pragmática da comunicação.

## 2.1 A PRAGMÁTICA DA COMUNICAÇÃO

A linguagem é uma das capacidades cognitivas biologicamente determinada adequada para a espécie humana, que enraiza o seu desenvolvimento na ação e na interação com o ambiente (Cacciari, 2001; Longobardi, 2001; Bruner, 2005; Veggetti, 2006; Longobardi & Caselli, 2007; Taylor, Donovan, Miles & Leavitt, 2009).

Desde os anos '70, no âmbito de uma abordagem interacionista, o estudo da aquisição da linguagem ampliou seu foco de atenção aos aspectos pragmáticos, evidenciando as funções relativas ao uso da própria língua, às necessidades de levar em consideração as intenções da pessoa falante e do contexto com as suas normas e convenções (Anolli, 1998; Groppo, Scaratti & Ornaghi, 1998; Longobardi, 2001; Cacciari, 2001).

Um contexto conversacional é formado a partir da alternância ordenada de turnos de palavras que regulam o modo no qual as pessoas se alternam no falar sem excessivas sobreposições ou pausas não motivadas. A unidade de estudo torna-se o enunciado, uma expressão oral composta por uma ou mais palavras relacionadas a um significado.

Diversos estudos contribuíram para ampliar a compreensão, nos âmbitos de ação e influência, do comportamento e conhecimento humano por meio da comunicação. Scott-Phillips (2017) discorre sobre a capacidade de comunicar exprimindo e reconhecendo as intenções como base sociocognitiva onde a comunicação linguística existe em um *continuum* com outras formas de comunicação não linguísticas. O'Driscoll (2013) faz referência aos estudos de como a linguagem é utilizada para formar relações, com o propósito de promover interações. Além disso, considera-se que as ações e reações durante as interações inevitavelmente exprimem uma visão de mundo, de si mesmo e do outro interlocutor e que o objetivo final não é a compreensão da linguagem, mas o relacionamento social.

Para Enfield (2009), na pragmática se estuda como as pessoas usam significativos comportamentos para gerir o próprio ambiente, influenciando e causando mudanças nos estados mentais dos outros (intenções, emoções, hábitos...). A comunicação é uma espécie de ação social que envolve processos interdependentes de avaliação. Indivíduos não precisam se prender, literalmente, ao que é expressamente dito sem enriquecer com intuições por meio de processos inferenciais. Para o autor, essas demandas requerem uma atenção interdisciplinar que confronte as preocupações de linguistas, semânticos, pragmáticos, antropólogos psicolinguistas, entre outros.

A análise realizada por Locher (2013) faz notar que as diferentes formas de expressividade influenciam os relacionamentos entre os envolvidos. Esse autor aborda o

conceito de *trabalho relacional* compreendido como a ação investida por indivíduos, em todos os aspectos de trabalho, no sentido de construir, reproduzir e transformar as relações entre as pessoas (Locher & Watts, 2008, grifo dos autores).

Taylor e Van Every (2011) tecem considerações sobre o ato elementar de comunicação como sustento do trabalho cooperativo, de como as pessoas coordenam as suas ações para obter resultados. A forma como as pessoas se comunicam estabelece uma compreensão, não somente conceitual, mas prática, podendo estabelecer microorganizações. As pessoas, usando a linguagem, ficam em condição de reescrever o jogo que estão jogando.

Para Watzlawick, Beavin e Jackson (1967; trad.it. 1971), o estudo da comunicação humana sob a perspectiva da pragmática se ocupa dos efeitos da comunicação sobre o comportamento. “O comportamento todo, e não somente o discurso, é comunicação, e toda comunicação – incluindo os sinais do contexto interpessoal – influencia o comportamento” (p. 16, tradução nossa). A visão de mundo desses pesquisadores fundou o que ficou conhecido como a equipe de Palo Alto. Dentre os principais axiomas da comunicação, destacam-se: a) *A impossibilidade de não-comunicar*, indo além da intencionalidade ou da consciência; b) *os níveis de conteúdo e de relação*, impondo-se um comportamento; c) *a pontuação da sequência dos eventos*, em uma sequência simultânea de estímulo, resposta e reforço; d) *a comunicação como numérica ou analógica*, ou seja, estabelecida arbitrariamente ou por analogias – gestos, expressões faciais, ritmo e cadência das palavras; e) *a comunicação como interação complementar ou simétrica*, em uma relação de diferença ou de igualdade (p.35-56).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A fim de atingir o objetivo proposto, busca e revisão sistemática integrativa foi realizada em periódico científico internacional de alto fator de impacto. De acordo com Broome (2000), revisões integrativas são produtivas para a construção do conhecimento sobre determinado assunto, uma vez que possibilitam extrair uma conclusão geral com base na síntese das pesquisas anteriormente realizadas.

Botelho, Cunha e Macedo (2011, p. 127) especificam que o “termo ‘integrativa’ tem origem na integração de opiniões, conceitos ou ideias provenientes das pesquisas” realizadas sob diferentes abordagens e metodologias. Os autores evidenciam a importância da adoção de um passo-a-passo sistematizado, que possibilite a reprodução da coleta de dados e a compreensão dos critérios de pesquisa adotados.

A principal fonte de coleta de dados foi a revista *The Leadership Quarterly*, jornal internacional especializado em Ciências Sociais e do Comportamento – com ênfase em Psicologia e em estudos organizacionais – publicado pela Elsevier, em associação com a *International Leadership Association*. A revista foi escolhida em função da credibilidade e do alto conceito conquistado por parte de avaliadores internacionais, que conferem à revista alto poder de impacto. De acordo com os editores, a revista oferece publicações atualizadas e de alcance global, sobre pesquisas e aplicações de liderança, além de revisões anuais sobre os mais abrangentes tópicos relacionados à liderança (Elsevier B.V., n.d.).

O quadro 1 resume as decisões norteadoras da coleta de dados, com base nas etapas da revisão integrativa.

Quadro 1 - Protocolo de decisões nas etapas da revisão integrativa

ETAPAS	DECISÕES
1ª.: Questão de pesquisa; Base de Dados; e Descritores	- Qual o estado atual das pesquisas que relacionam liderança com comunicação, em conceituada revista especializada em liderança? - Base de Dados: Revista <i>The Leadership Quarterly</i> , por meio de recurso eletrônico de busca da <i>Elsevier ScienceDirect Journal</i> . - Estratégia de busca e Descritores: <i>TITLE-ABSTR-KEY (leadership) and TITLE-ABSTR-KEY (communication) AND LIMIT-TO(cids, 272081, The Leadership Quarterly)</i> = 34 resultados
2ª.: Critérios de inclusão e exclusão	- A fim de analisar o estado mais atual das pesquisas sobre os descritores combinados, foram selecionados os artigos publicados nos últimos cinco anos completos, período compreendido de 2012 a 2016, totalizando 17 artigos inicialmente e finalizando com 14.
3ª.: Estudos pré-selecionados e selecionados	- Os títulos, resumos e palavras-chave dos artigos foram lidos, bem como a íntegra dos artigos, por meio de leitura flutuante. Os artigos foram selecionados com base na identificação de que efetivamente enfocavam os termos liderança e comunicação, momento em que se excluiu três publicações (erro de localização do termo; publicação <i>retracted</i> ; e publicação sobre estatura de presidentes norte-americanos).
4ª.: Categorização dos estudos selecionados	- Leitura aprofundada dos artigos selecionados. - Categorização por meio da matriz de síntese listando: ano, autores, temas, objetivos, metodologia, conclusões, sugestões de estudos futuros. - Resumo e documentação das informações extraídas dos artigos;
5ª.: Análise e interpretação dos resultados	- Análise crítica, interpretação dos resultados, identificação de padrões e de lacunas de conhecimento.
6ª.: Apresentação da revisão/síntese do conhecimento	- Elaboração do documento descrevendo as fases percorridas, permitindo a replicação. - Síntese do conhecimento, apresentação de conclusões, de lacunas a serem preenchidas, e de sugestões para estudos futuros sobre a combinação dos termos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017), conforme etapas de Botelho et al. (2011).

Definido o protocolo, os objetivos e os critérios, as publicações foram analisadas na íntegra e descritas no tópico sobre os resultados.

#### 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Análise e interpretação dos resultados demonstram a existência de convergência de enfoques na temática sobre liderança e comunicação, conforme apresentado no quadro 2.

Quadro 2 - Principais categorias e abordagens relacionadas à liderança e comunicação

CATEGORIAS	AUTORES, ANO	PRINCIPAIS ABORDAGENS
Liderança contextual, relacional, emergente e processual	Lehmann-Willenbrock, Meinecke, Rowold & Kauffeld, 2015	Abordagem Transformacional
	Fairhurst & Uhl-Bien, 2012	Abordagem Relacional
	Friedrich, Griffith & Mumford, 2016	Liderança Coletiva
	Charlier, Stewart, Greco & Reeves, 2016	Liderança Emergente
	Naidoo, 2016	Abordagem sobre Comportamentos
Confiança e comunicação interpessoal	Boies, Fiset & Gill, 2015	Abordagem Transformacional
	Kelley & Bisel, 2014	Teoria da Troca Líder-Liderado
	Vogelgesang, Leroy & Avolio, 2013	Liderança Autêntica
Comunicação estratégica, percepções, e protótipos mentais	Trichas & Schyns, 2012	Abordagem dos Traços
	Murase, Carter, DeChurch & Marks, 2014	Liderança Coletiva
Comunicação, empenho, desempenho, resultados	Parr, Hunter & Ligon, 2013	Liderança Transformacional
	Drescher & Garbers, 2016	Liderança Compartilhada
Comunicação de visão compartilhada, coletiva e integrada ao trabalho	Kohles, Bligh & Carsten, 2012	Abordagem Centrada nos Liderados
Comunicação, mudança e Identidade social	Seyranian, 2014	Identidade Social

Fonte: Elaborado pelos autores (2017), com base nas publicações consultadas

No quadro 2, verifica-se que a temática sobre liderança e comunicação perpassa vários enfoques, estilos e abordagens de liderança, com predominância de estudos no campo da liderança transformacional e também dos enfoques em liderança coletiva.

#### 4.1 PRINCIPAIS IDEIAS CATEGORIZADORAS

As interpretações sobre as principais considerações dos autores nas publicações atuais consultadas sobre os termos combinados liderança e comunicação são apresentadas a seguir.

##### 4.1.1 A liderança é contextual, relacional, emergente e processual

A partir da perspectiva da liderança como solucionadora de problemas sociais Lehmann-Willenbrock, Meinecke, Rowold e Kauffeld (2015) afirmam que a liderança transformacional está ligada aos processos de solução de problemas funcionais das equipes de trabalho, utilizando como condição mediadora a comunicação focada em solução de problemas. Para os autores, a liderança transformacional pode promover geração de ideias e solução de problemas na equipe de trabalho, "o que corresponde à noção de *sensemaking* e *sensegiving* por meio da liderança em ambientes de equipes". (p.12)



Em complemento, os estudos de Friedrich, Griffith e Mumford (2016) confirmam a existência de diferentes formas de comportamentos relacionados à liderança coletiva, sendo influenciados por antecedentes de nível individual e por fatores contextuais. Estes fatores contextuais, por sua vez, podem caracterizar percepções, visto que indivíduos de equipes virtuais colocados em proximidade têm tendência a perceberem-se como possuidores de liderança emergente (Charlier, Stewart, Greco & Reeves, 2016).

Para Naidoo (2016), os comportamentos de líderes relacionados à aproximação "ativam nos seguidores o sistema motivacional de aproximação, resultando em um trabalho mais criativo", enquanto o esquivamento "ativa em seguidores o sistema motivacional de evitação, resultando em um trabalho mais vigilante e averso ao risco, propriedades improváveis de beneficiar a criatividade" (p. 879).

Já Fairhurst e Uhl-Bien (2012) apresentam preocupações em relação aos métodos de pesquisa. As autoras sustentam que a liderança se caracteriza por ser contextual, relacional, interativa e processual, devendo ser compreendida no ato em que as relações se desenvolvem. Demonstram a importância da utilização de esquema de codificação emergente na análise textual, sem delimitação prévia, com a utilização dos métodos de análise do discurso organizacional. Afirmam que esses métodos podem contribuir oferecendo mais profundidade e dimensão às pesquisas sobre liderança, ao considerar o contexto e ir além das análises de conteúdo temático. Permitem que investigadores não se limitem à posterior análise do que foi registrado em levantamentos e sim ampliem o escopo de visão sobre "como a liderança se desenvolve em um processo de cocriação entre seres relacionais" (p.1056). Dentre os tipos, listam: a análise de interações, do discurso crítico, da conversação, e análise da narrativa.

#### **4.1.2 Liderança envolve confiança e comunicação interpessoal**

Boies, Fiset e Gill (2015) propõem um modelo em que a liderança influencia os resultados por meio da comunicação e confiança nos colegas de equipe. Argumentam que líderes podem indiretamente influenciar membros de uma equipe a confiar uns nos outros, por meio de estímulo à comunicação entre o grupo.

Kelley e Bisel (2014, p. 433) evidenciam que a "construção do sentido de confiança na narrativa líder-liderado" (*Leader-to-Member Narrative Sensemaking of Trust - LMNST*) explica como os líderes confiam na lógica narrativa ao longo do processo de negociação de funções, na tomada de decisões sobre a confiança, comunicação e relação com os liderados.



Na visão de Vogelgesang, Leroy e Avolio (2013), a transparência da comunicação afeta a percepção sobre a integridade de comportamento dos líderes. Em concordância com a teoria da liderança autêntica, argumentam que liderados identificam-se com o modelo de integridade comportamental do líder e se tornam mais engajados no trabalho conforme testemunhem as ações e palavras daquele, o que por sua vez leva ao maior desempenho.

Complementarmente, Friedrich et al. (2016) verificam que a experiência organizacional prévia do líder está positivamente relacionada ao uso de comportamentos de comunicação e de desenvolvimento de redes. Porém, alto nível de experiência prévia em liderança mostrou-se negativamente relacionado ao uso de comportamentos de comunicação, uma vez que há a tendência para menos consulta, menos credibilidade na informação do outro e menos pedido de *feedback* aos demais.

#### **4.1.3 Comunicação estratégica, percepções, e protótipos mentais**

Os estudos de Murase, Carter, DeChurch e Marks (2014, grifo dos autores), revelam *transferências* de precisão de modelos mentais de interações de líderes multiequipes para os membros das equipes por meio de comunicação estratégica. Esta, por sua vez, promove coordenação entre equipes, promovendo a precisão nos modelos mentais dos seguidores. De acordo com os autores, a comunicação estratégica do líder media positivamente a relação entre os modelos mentais dos envolvidos. Isto evidencia a comunicação dos líderes em relação aos planos estratégicos, como um comportamento-chave de liderança que molda a cognição da equipe.

Já o enfoque de Trichas e Schyns (2012), evidencia que as pessoas usam informações como aparência facial, expressão, contexto da comunicação, adequação e autenticidade de expressão para formar protótipos complexos em suas mentes. As percepções sobre os líderes são altas quando as expressões faciais dos mesmos combinam com os protótipos mentais dos liderados. Portanto, "compreender o que está dentro da mente do observador é significativo para entender as percepções sobre liderança" (p. 545). De acordo com suas pesquisas, as características faciais mais associadas aos possíveis líderes foram as aparências relacionadas à determinação, dinâmica e confiança, bem como potência, determinação, dinamismo, confiança e positividade, seguido pelo carisma e sensibilidade.

Essas ideias são corroboradas por Seyranian (2014), para quem a percepção sobre o líder está relacionada à identificação social por parte dos liderados, aos valores ambientais, normas intrínsecas ao grupo e à autopercepção sobre os próprios estereótipos.

#### **4.1.4 Comunicação, empenho, desempenho, resultados**

Parr, Hunter e Ligon (2013) examinam os efeitos da liderança em população com autismo em organizações, verificando que podem se sentir mais independentes, autoeficazes e autodeterminados caso se sintam envolvidos em seus esforços e tenham o sentimento de que contribuem para a organização. Contrariando outras pesquisas, no entanto, os autores questionam a universalidade dos benefícios da liderança transformacional. Consideram que a motivação inspiradora pode aumentar o nível de ansiedade em empregados com autismo e diminuir o comprometimento. Outras dimensões, no entanto, como a consideração individualizada, podem reduzir o nível de ansiedade e aumentar o desempenho.

Já Drescher e Garbers (2016, grifos nossos) constatam que a liderança compartilhada e a *comunalidade* de personalidade mostraram exercer efeito positivo no desempenho esperado de membros de equipe, bem como satisfação prevista. A *comunalidade* e o modo de comunicação, por sua vez, mostraram exercer efeitos interativos. A interação entre o modo de comunicação e a liderança influenciam no desempenho e na satisfação, havendo interação entre a *comunalidade* e o modo de comunicação sobre os resultados.

Em complemento a esta visão de liderança e comunicação, Lehmann-Willenbrock et al. (2015) concluem que análises micro-níveis da dinâmica de conversação dentro do processo de reuniões revelaram que as ideias e soluções dos líderes transformacionais desencadeiam subsequentes soluções por parte dos membros da equipe e inibem a comunicação contraproducente, como a crítica, a reclamação e dispersão do tópico principal. Vogelgesang et al. (2013) acrescentam que liderados que classificam seus líderes como exibindo uma comunicação mais transparente também se classificam como mais empenhados em suas funções. Já para Kohles, Bligh e Carsten (2012), o comprometimento, a satisfação no trabalho e o desempenho são favorecidos pela integração de visão no cotidiano de trabalho.

Boies et al. (2015) identificam a comunicação como um mecanismo central utilizado pelos líderes transformacionais para que obtenham os melhores resultados, por meio de estímulo intelectual e motivação inspiradora. Dessa forma, podem contribuir para o maior uso da comunicação falada, do desempenho de tarefas e aplicação da criatividade, culminando com o maior desenvolvimento da confiança. Em oposição, os que utilizam a condição de controle como líderes obtêm resultados menos vantajosos. Seus estudos revelam diferenças importantes entre o estilo de liderança na comunicação com equipes de trabalho, e os resultados alcançados no desempenho de tarefas objetivas e criativas. De acordo com os

autores, diferentes dimensões da liderança transformacional podem ser enfatizadas, em função dos resultados almejados.

#### **4.1.5 Comunicação de visão compartilhada, coletiva e integrada ao trabalho**

Nas pesquisas de Kohles et al. (2012) eles constatam que a comunicação e alinhamento de visão devem ser endereçados a todos na organização, e não somente aos executivos em altos cargos, de forma interativa, para ter impacto significativo no quanto os colaboradores de fato integram a visão em seus trabalhos. Na visão dos autores, a planificação das organizações evidencia o trabalho do conhecimento, em que hierarquias não são as principais vias para resolução de problemas complexos, mas sim uma visão coletivamente criada e compartilhada por todos, principalmente pelos trabalhadores mais jovens, que são mais sensíveis ao controle e comando de cima para baixo. Afirmam, ainda, que as organizações devem avaliar a capacidade de seus líderes de "traduzir a visão em ações cotidianas que sejam significativas para os liderados" (p.10).

Esta categoria de análise é também corroborada por Friedrich et al. (2016), que lança luz para a comunicação na liderança coletiva, envolvendo a troca de *feedback* entre líderes-liderados e pares, compartilhamento de visões, informações e conhecimentos. Abordam a importância da comunicação de normas, e estabelecimento de espaço tanto para a fala quanto para a escuta, por meio do encorajamento ao compartilhamento de ideias.

#### **4.1.6 Comunicação, mudança e identidade social**

A categoria relacionada à identidade social poderia ser enquadrada em qualquer uma das já apresentadas. Ela pode caracterizar-se como um processo emergente, processual, contextual, envolvendo percepções, integração e confiança. Optou-se, no entanto, pela evidenciação da categoria, dada sua relevância para a temática da liderança e comunicação.

O enfoque da identidade social é oferecido por Seyranian (2014). A autora evidencia o papel do enquadramento da identidade social a ser identificado na comunicação de líderes que buscam obter o engajamento dos liderados em prol de mudanças sociais. Verifica relação entre a utilização de estratégia tática de comunicação e liderança carismática, bem como transformacional. Afirmam que as táticas podem despertar nos participantes a identificação de uma energia renovada sendo proposta, a predisposição para iniciar ação coletiva em prol desta nova energia, emoções positivas e de confiança sobre a mudança, elevação do carisma, além de imagem positiva sobre as lideranças.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo se propôs a integrar a construção do conhecimento sobre a liderança e a comunicação, analisando o estado atual das pesquisas científicas que relacionam os dois termos. Por meio da categorização, analisou-se que os seguintes direcionamentos têm orientado as pesquisas com os termos combinados, no periódico de alto impacto: a liderança e comunicação vistas como contextuais, relacionais, emergentes e processuais; o enfoque na confiança e comunicação interpessoal; a utilização de uma comunicação estratégica, e compreensão sobre os papéis das percepções e protótipos mentais; a comunicação e liderança em prol do empenho, desempenho e resultados; a comunicação de visão compartilhada, coletiva e integrada ao trabalho; e o processo de mudança e identidade social.

Verificou-se que a temática liderança e comunicação é abordada em diferentes teorias sobre liderança, cabendo interpretar que corresponda aos vários estilos e enfoques. A liderança transformacional se mostrou como a mais utilizada, seguida pela liderança coletiva.

Apesar do referencial de que os termos liderança e comunicação estejam relacionados, identificou-se que os enfoques evidenciam os processos de liderança, não abordando as teorias e processos de comunicação. Verificou-se, por exemplo, que a pragmática da comunicação poderia ter seus princípios e práticas examinadas na temática proposta.

Na primeira categoria de análise, que evidencia a liderança contextual, relacional, emergente e processual, os estudos enfocam a solução de problemas, a produção de sentido, influências comportamentais, percepções, motivação criativa e desenvolvimento das relações, com a devida mediação da comunicação. Neste enfoque, a comunicação poderia ter seu papel ampliado, passando da condição de mediadora para construtora do contexto organizacional, com força para formar relações e interações, influenciar comportamentos e reescrever as circunstâncias, conforme retratado no referencial sobre a comunicação pragmática.

Nas esferas da confiança e comunicação interpessoal, mostram-se apreciáveis as visões apresentadas de que a comunicação do líder e o estímulo à comunicação entre os membros do grupo podem favorecer a confiança e percepção de integridade, levando ao engajamento e ação em conformidade com o discurso. Mostra-se louvável, ainda, a visão de que a comunicação estratégica pode ser considerada um meio para promover a coordenação multiequipe, intermediar a transferência dos modelos mentais a serem seguidos, promover identificações e compreensão sobre a interferência das percepções individuais nas interações.

Corroborando a visão de que a liderança se manifesta em uma comunicação simbólica que pode ser utilizada para cumprir as metas organizacionais – conforme referenciado – a

categoria de análise sobre o empenho, desempenho e resultados coloca a comunicação como um mecanismo central utilizado por líderes para obtenção de melhores resultados e satisfação no trabalho. Nessa perspectiva, os artigos analisados revelam que a habilidade de comunicação de líderes desencadeiam soluções criativas e inibem as contraproducentes.

A comunicação de visão compartilhada, coletiva e integrada ao trabalho foi outra categoria identificada, sintetizando a importância de uma comunicação interativa, multinível, integradora, significativa aos envolvidos e alinhada à visão da organização. Um território em que se privilegie não só o espaço para a fala como também para a escuta. Por fim, corroborando a visão de que as organizações sejam manifestações comunicativas, identificou-se a ideia da comunicação em prol das mudanças e construção de identidade social. Mais uma vez, considera-se a relação com a concepção pragmática, que ajuda a compreender a criação, representação e sustentação dos valores culturais da organização por meio da comunicação.

Como sugestão de estudos futuros, propõe-se expandir a busca por padrões e significados sobre a temática, desde as primeiras publicações, a fim de chegar ao estado da arte sobre a convergência de construtos dos termos combinados liderança e comunicação. Desta forma, almeja-se reunir e consolidar o conhecimento interdisciplinar sobre liderança e comunicação a ser utilizado em prol das organizações do conhecimento.

## REFERÊNCIAS

- Anolli, L. (1998) . Sviluppo del linguaggio e interazione sociale nella prospettiva di Bruner. In O. Liverta-Sempio (Ed.) , *Vygotskij, Piaget, Bruner. Concezioni dello sviluppo* (pp. 273-294) . Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Boies, K., Fiset, J., & Gill, H. (2015) . Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity. *The Leadership Quarterly*, 26(6) , 1080-1094. doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.07.007
- Botelho, L. L. R., Cunha, C. J. C. A., & Macedo, M. (2011) . O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade*, 5(11), 121-136. doi.org/10.21171/ges.v5i11.1220
- Broome, M. E. (2000) . Integrative literature reviews for the development of concepts. In: Rodgers, B. L., & Knafl, K. A. *Concept development in nursing: foundations, techniques, and applications* (pp. 231- 250) (2nd ed.) . USA: Saunders.
- Bruner, J. S. (2005) . *Il linguaggio del bambino. Come il bambino impara ad usare il linguaggio*. Roma: Armando Editore.
- Cacciari, C. (2001) . *Psicologia del Linguaggio*. Bologna: il Mulino.
- Charlier, S. D., Stewart, G. L, Greco, L. M., & Reeves, C. J. (2016) . Emergent leadership in virtual teams: a multilevel investigation of individual communication and team dispersion antecedentes. *The Leadership Quarterly*, 27(5), 745–764. doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.05.002

- Drescher, G., & Garbers, Y. (2016) . Shared leadership and commonality: A policy-capturing study. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 200–217. doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.002
- Elsevier, B. V. *The Leadership Quarterly* (n.d.) . Retrieved November, 2015, from <http://www.journals.elsevier.com/the-leadership-quarterly/>
- Enfield, N. J. (2009) . Relationship thinking and human pragmatics. *Journal of Pragmatics*, 41, 60-78. doi:10.1016/j.pragma.2008.09.007
- Fairhurst, G. T., & Uhl-Bien, M. (2012) . Organizational discourse analysis (ODA): examining leadership as a relational process. *The Leadership Quarterly*, 23 (6), 1043–1062. doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.10.005
- Flauto, F. J. (1999) . Walking the talk: the relationship between leadership and communication competence. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 6 (1/2), 86-97. doi/pdf/10.1177/107179199900600106
- Friedrich, T. L., Griffith, J. A., & Mumford, M. D. (2016) . Collective leadership behaviors: evaluating the leader, team network, and problem situation characteristics that influence their use. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 312–333. doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.004
- Gaines, K.A. *A communicative theory of leadership practice*. (2007, June). 181f. Tese (Ph.D. in Leadership and Change Program) – Antioch University, USA, 2007.
- Gergen, K. J. (2011) . The Self as Social Construction. *Psychological Studies*, 56(1), 108–116. doi 10.1007/s12646-011-0066-1
- Groppo, M., Scaratti, G., & Ornaghi, V. (1998) . Il primo Bruner. Viaggio verso la mente al di là dell'informazione data. In O. Liverta-Sempio (Ed.) . *Vygotskij, Piaget, Bruner. Concezione dello sviluppo* (pp. 229-272) . Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. (2009) . *Leadership: a communication perspective* (5th ed.). Long Grove, USA: 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. doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.10.011
- Kohles, J. C., Bligh, M. C., & Carsten, M. K. (2012) . A follower-centric approach to the vision integration process. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 476–487. doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.002
- Kuhn, T. (2008) . A communicative theory of the firm: Developing an alternative perspective on intra-organizational power and stakeholder relationships. *Organization Studies*, 29(08&09), 1227-1254. doi: 10.1177/0170840608094778
- Kuhn, T. S. (1962) . *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago, Il: University of Chicago Press; trad. It. *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*. Torino: Einaudi, 1995.
- Lehmann-Willenbrock, N., Meinecke, A. L., Rowold, J., & Kauffeld, S. (2015) . How transformational leadership works during team interactions: a behavioral process analysis. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1017-1033. doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.07.003
- Locher, M. A. (2013) . Discussion note. Relational work and interpersonal pragmatics. *Journal of Pragmatics*, 58, 138-151. doi.org/10.1016/j.pragma.2013.09.014



- Locher, M. A., Watts, R. J. (2008) . Relational work and impoliteness: negotiating norms of linguistic behaviour. In Bousfield, D., & Locher, M.A. (Eds.), *Impoliteness in Language: Studies on its Interplay with Power in Theory and Practice* (pp. 77-99) . Berlin: Mouton de Gruyter. doi: 10.1515/9783110208344.2.77
- Longobardi, E. (2001) . Parlare ai bambini che imparano a parlare. In L. Camaioni, *Psicologia dello sviluppo del linguaggio* (pp. 55-83) . Bologna: Il Mulino.
- Longobardi, E., & Caselli, M. C. (2007) . *Interazioni comunicative nello sviluppo tipico e atipico: implicazioni per la ricerca e per il trattamento. Presentazione. Psicologia Clinica dello Sviluppo, XI(3)*, 391-406 - Nucleo Monotematico.
- Murase, T., Carter, D. R, Dechurcha, L. A., & Marks, M. A. (2014) . Mind the gap: The role of leadership in multiteam system collective cognition. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 972–986. doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.06.003
- Naidoo, L. J. (2016) . Leader opportunity versus threat verbal framing and nonverbal emotional expressions impact followers' creative performance. *The Leadership Quarterly*, 27(6), 869–882. doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.06.001
- O’driscoll, J. (2013) . The role of language in interpersonal pragmatics. *Journal of Pragmatics*, 58, 170-181. doi.org/10.1016/j.pragma.2013.09.008
- Parr, A., Hunter, S. T., & Ligon, G. S. (2013) . Questioning universal applicability of transformational leadership: Examining employees with autism spectrum disorder. *The Leadership Quarterly*, 24(4), 608–622. doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.04.003
- Seyranian, V. (2014) . Social identity framing communication strategies for mobilizing social change. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 468–486. doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.10.013
- Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2011) . *The situated organization. Case studies in the pragmatics of communication research*. New York: Routledge.
- Taylor, N., Donovan, W., Miles, S., & Leavitt, L. (2009). Maternal control strategies, maternal language usage and children’s language usage at two years. *Journal of Child language*, 36(2), 381-404. doi: 10.1017/S0305000908008969
- Tourish, D., & Jackson, B. (2008) . Communication and leadership: an open invitation to engage (Guest Editorial). *Leadership*, 4(3), 219–225. doi: 10.1177/1742715008092359
- Trichas, S., & Schyns, B. (2012) . The face of leadership: Perceiving leaders from facial expression. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 545–566. doi:10.1016/j.leaqua.2011.12.007
- Uhl-Bien, M. (2011) . Relational leadership theory: exploring the social processes of leadership and organizing. In: P. H. Werhane, & M. Painter-Morland (Eds.), *Leadership, gender, and organization, issues in business ethics* (pp. 75-108). Springer Science Business Media B.V.
- Veggetti, M. S. (2006) . *Psicologia storico-culturale e attività*. Roma: Carocci.
- Vogelgesang, G., Leroy, H., & Avolio, B. J. (2013) . The mediating effects of leader integrity with transparency in communication and work engagement/performance. *The Leadership Quarterly*, 24(3), 405–413. doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.01.004
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1967) . *Pragmatics of human communication*. New York: Norton; trad. It. *Pragmatica della comunicazione umana*. Roma: Astrolabio, 1971.