



## The influence of communication and personality on engagement: an analysis of contemporary leadership styles.

### A influência da comunicação e personalidade no engajamento: análise dos estilos de liderança contemporâneo

ROSAS, Rívia Regina Andrade<sup>(1)</sup>; LIMA, Paulo Ricardo Silva<sup>(2)</sup>; PEIXOTO, Ana Lydia Vasco de Albuquerque<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> 0009-0007-3709-4767; Universidade Estadual de Alagoas, Uneal, Maceió, AL, Brasil. [rivia.rosas.2021@alunos.uneal.edu.br](mailto:rivia.rosas.2021@alunos.uneal.edu.br)

<sup>(2)</sup> 0000-0002-1848-4387; Universidade Estadual de Alagoas, Uneal, Maceió, AL, Brasil. [pauloricardo.silvalima@outlook.com](mailto:pauloricardo.silvalima@outlook.com)

<sup>(3)</sup> 0000-0002-3893-0591. Universidade Estadual de Alagoas, Uneal, Maceió, AL, Brasil. [analydia.peixoto@uneal.edu.br](mailto:analydia.peixoto@uneal.edu.br)

O conteúdo expresso neste artigo é de inteira responsabilidade dos/as seus/as autores/as.

#### ABSTRACT

This article aims to analyze the influence of communication and leader personality on employee engagement, with an emphasis on contemporary leadership styles such as transformational and humanized leadership. A narrative literature review was conducted to investigate the relationships between interpersonal communication, leader personality traits, organizational culture, and organizational climate, and their impact on team motivation and satisfaction. The methodology involved analyzing articles and studies selected from databases such as Google Scholar and SciELO, focusing on publications from 2015 to 2023. The study emphasizes that effective communication is essential for ensuring that the organizational vision is properly respected, while also fostering a relationship of trust between leader and follower. The leader's personality, especially their emotional intelligence, plays a key role in conflict management and the creation of a psychologically safe environment. The article also discusses the Evolution of leadership theories, highlighting the leader's role as a link between management and teams, particularly during times of crisis. The research shows that leaders who balance a focus on results with care for people contribute to healthier and more sustainable work environments.

#### RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar a influência da comunicação e da personalidade do líder no engajamento dos colaboradores, com ênfase nos estilos de liderança contemporâneos, como a liderança transformacional e a liderança humanizada. A partir de uma revisão narrativa da literatura, foram investigadas as relações entre comunicação interpessoal, traços de personalidade do líder, cultura organizacional e clima organizacional, e como esses fatores impactam a motivação e satisfação das equipes. A metodologia incluiu a análise de artigos e estudos selecionados em bases de dados como Google Scholar e SciELO, com ênfase em publicações de 2015 a 2023. Este estudo enfatiza que a comunicação eficiente é essencial para que a visão organizacional seja efetivamente respeitada, além de gerar uma relação de confiança entre líder e liderado. A personalidade do líder, especialmente sua inteligência emocional, desempenha papel fundamental na gestão de conflitos e na criação de um ambiente psicologicamente seguro. O artigo também discute a evolução das teorias de liderança, destacando o papel do líder como elo entre a gestão e as equipes, especialmente em tempos de crise. A pesquisa evidenciou que líderes que equilibram foco em resultados e cuidado com as pessoas contribuem para ambientes de trabalho mais saudáveis e sustentáveis.

#### INFORMAÇÕES DO ARTIGO

##### Histórico do Artigo:

Submetido: xx/xx/202x

Aprovado: xx/xx/202x

Publicação: xx/xx/202x



##### Keywords:

Organizational engagement, transformational leadership, interpersonal communication, humanized leadership.

##### Palavras-Chave:

Engajamento organizacional, liderança transformacional, comunicação interpessoal, liderança humanizada.

## Introdução

Atualmente no cenário corporativo do século XXI, o profissional de gestão de pessoas tem suas atividades sofrendo modificações, muito além de atividades, ele possui um papel estratégico para a sustentabilidade das relações em uma organização. Atualmente a capacidade de um líder de engajar sua equipe se torna um diferencial competitivo de grande valor (Chiavenato, 1980).

No entanto, a promoção do engajamento não é um processo simples, porque envolve uma série de fatores de muitas outras áreas, nos quais podemos enfatizar a comunicação e a personalidade do líder que são objeto do nosso estudo.

A comunicação, vista como um processo social fundamental (Silva *et al.*, 2018), é o caminho por onde a visão e os valores de uma organização são transmitidos. E quando falamos na qualidade dessa comunicação, consequentemente falamos na eficiência desse processo de troca de informações, gerando uma relação de confiança entre líderes e liderados.

Todavia, a personalidade do líder que abrange seus traços e comportamentos reflete a forma como ele se relaciona com a sua equipe, mas também a forma como ele gerencia seus conflitos, e como é construído um ambiente de trabalho psicologicamente seguro Ferreira *et al.* (2023).

Essa abordagem equilibrada mostra que a liderança vai além de simplesmente dar ordens, sendo também essencial cultivar relações interpessoais positivas no ambiente de trabalho. Neste contexto, é importante estudar e compreender como líderes podem desenvolver essas habilidades e se tornarem mais eficazes em suas funções. Afinal, a liderança é relevante para o sucesso das organizações e para o bem estar dos colaboradores.

Ao buscar um equilíbrio entre a preocupação com as tarefas e o cuidado com as pessoas, os líderes podem promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Diante do exposto, esse artigo se propõe a analisar a eficiência da comunicação e da personalidade do líder na participação dos colaboradores, mas com o enfoque nos estilos de liderança contemporâneo, como é visto na liderança transformacional e a liderança humanizada.

## Referencial Teórico

Para entender a influência da comunicação na participação organizacional, é necessário estabelecer um referencial teórico que analise a evolução da liderança e o contexto organizacional onde ela se insere. A liderança, quando contextualizada com a comunicação, evidencia como as interações entre líderes e subordinados podem afetar diretamente o desempenho e o engajamento no ambiente de trabalho (Pinheiro; Reis, 2021).

Esta seção está organizada em três partes principais: primeiro, será abordado o conceito de liderança, desde as teorias clássicas até as mais contemporâneas, incluindo a evolução do papel do líder nas organizações. Em seguida, discutiremos a importância estratégica do líder, com foco na sua função como articulador entre a alta gestão e as equipes, especialmente em tempos de crise.

Assim, serão analisados os fatores relacionados à personalidade do líder, com ênfase na inteligência emocional e como essa habilidade contribui para a gestão de conflitos e a participação das equipes. Sobretudo, a seção explora a inter-relação entre clima organizacional e o impacto da comunicação interna nesse contexto.

### ***O conceito de liderança na contemporaneidade***

A liderança, como conceito, passou por diversas transformações ao longo da história, refletindo as mudanças no contexto social, político e organizacional. Nos primeiros estudos sobre liderança, especialmente nas teorias de traços comportamentais, a ênfase estava nas qualidades inatas ou comportamentais do líder. Acreditava-se que certos indivíduos nasciam com características especiais que os tornavam aptos a liderar, como inteligência, força de vontade ou características de personalidade. Essas abordagens, desenvolvidas principalmente entre o final do século XIX e o início do século XX, propunham que a liderança era uma característica fixa e individual.

Essas primeiras teorias da liderança, como a teoria dos traços (que identifica qualidades específicas nos líderes) e a teoria comportamental (que foca nas ações e comportamentos dos líderes), não consideravam a complexidade das interações humanas no ambiente organizacional. O estudo da liderança passou a se expandir para além das qualidades individuais, focando também nas dinâmicas de grupo e nas interações sociais no contexto organizacional.

No entanto, com o passar do tempo e a evolução das organizações, a necessidade de uma liderança mais dinâmica e adaptável se tornou evidente. As empresas começaram a perceber que, para além das características pessoais ou comportamentais, a liderança moderna deveria envolver a capacidade de inspirar e motivar pessoas, conectando-as aos objetivos organizacionais e promovendo um trabalho colaborativo. Chiavenato (1980), em sua obra *Introdução à Teoria Geral da Administração*, aponta que a liderança, na contemporaneidade, envolve não apenas a coordenação de atividades, mas também a motivação das equipes e a gestão das relações interpessoais.

O autor já reconhecia que o papel do líder não se limitava à autoridade hierárquica, sendo necessário, também, compreender as necessidades emocionais e sociais dos subordinados. Ele destaca que a eficácia da liderança depende de como o líder consegue criar uma dinâmica de trabalho que vai além da simples execução de tarefas, com foco no engajamento emocional das equipes. Essa visão começou a ganhar força nas décadas de 1970

e 1980, quando o foco no bem-estar organizacional e no desenvolvimento humano começou a se tornar mais relevante.

Nos anos 1990 e 2000, com o avanço das pesquisas sobre liderança transformacional, o conceito de liderança passou a ser cada vez mais associado à capacidade de inspirar os outros a alcançar algo maior do que seus interesses pessoais. Líderes transformacionais foram descritos como aqueles que conseguem criar uma visão compartilhada, gerando comprometimento e engajamento por parte dos liderados.

Logo, no início do século XXI, a liderança passou a ser entendida também como uma capacidade de adaptação aos diferentes contextos. As empresas começaram a buscar líderes capazes de gerenciar a diversidade e a incerteza, competências essenciais em um mundo globalizado e em constante mudança. Nesse sentido, a liderança moderna não é mais vista como uma posição hierárquica estática, mas como uma capacidade dinâmica de influenciar e inspirar os outros em tempos de incerteza.

Faria e Meneghetti (2011) acrescentam que a liderança vai além da autoridade formal, passando a ser entendida como a capacidade de mobilizar os outros diante de situações de sofrimento ou indecisão. Eles descrevem a liderança como um papel social, uma habilidade de influenciar coletivamente a ação dos liderados, ajudando-os a superar desafios e satisfazer suas necessidades.

Esse conceito mais amplo e inclusivo de liderança exige dos líderes uma responsabilidade ética, já que eles não apenas gerenciam tarefas, mas também são responsáveis pelo bem-estar de suas equipes. A ética na liderança se tornou uma das principais preocupações nas últimas décadas, com a autenticidade e o respeito às necessidades dos liderados se tornando fatores cruciais para a construção de relações de confiança e comprometimento organizacional.

A evolução da liderança, portanto, não é apenas um reflexo das mudanças no mercado de trabalho, mas também das transformações sociais e culturais que impactam as organizações. As novas gerações de trabalhadores, que trazem consigo novas expectativas de colaboração e bem-estar, têm forçado as empresas a repensar o papel dos líderes.

### **A importância estratégica do líder**

A função do líder no ambiente organizacional é essencial, pois ele serve como o principal elo de ligação entre a alta gestão e as equipes operacionais. O líder tem a responsabilidade de converter os objetivos estratégicos da organização em ações concretas e garantir a motivação de sua equipe. Sua capacidade de inspirar, orientar e assegurar que os membros da equipe estejam alinhados com os valores e metas organizacionais é o que distingue um líder eficaz de um simples gestor (Chiavenato, 1980).

A comunicação interna, principalmente em períodos de crise, assume um papel fundamental nesse processo. Pinheiro e Reis (2021) argumentam que a transparência nas comunicações e o alinhamento das mensagens foram determinantes para manter a motivação

e a produtividade durante a pandemia. Em momentos de incerteza, a comunicação clara e objetiva dos líderes ajuda a reduzir o desconforto e a ansiedade causados por mudanças inesperadas, proporcionando um sentimento de controle e segurança para todos os envolvidos (Pinheiro; Reis, 2021).

Os líderes que souberam se comunicar de maneira direta e empática durante esses períodos desafiadores conseguiram estabelecer um ambiente de confiança dentro de suas equipes. A confiança é a base para o comprometimento e a dedicação dos colaboradores, pois sem ela, os membros da equipe podem se sentir desconectados ou desmotivados com as atividades. A comunicação empática, que leva em consideração as preocupações e o bem-estar dos colaboradores, permite que o líder crie uma relação mais próxima e humana com a equipe, crucial para manter o espírito de colaboração em tempos difíceis (Christofoli; Scroferneker, 2023).

Além disso, a gestão comunicacional eficaz ajuda a prevenir problemas emocionais nas equipes. Em um ambiente de alta pressão, como o vivido durante a pandemia, o líder tem o papel de identificar sinais de estresse e sobrecarga emocional nos membros da equipe. A comunicação aberta e a escuta ativa são cruciais para que os problemas sejam abordados antes que se tornem obstáculos para o bom desempenho da equipe (Ferreira et al., 2023).

Christofoli e Scroferneker (2023) destacam que os líderes que adotam uma abordagem comunicacional mais sensível e acolhedora têm mais sucesso durante as crises. Esses líderes não apenas transmitem informações, mas também se preocupam com o impacto emocional dessas mensagens.

A habilidade de gestão de crises é uma das competências mais importantes para a liderança moderna. Durante períodos de incerteza ou mudança rápida, como os vividos na pandemia, os líderes precisam ser capazes de tomar decisões rápidas e bem-informadas, garantindo que os recursos sejam alocados de forma eficiente e que as prioridades da organização sejam atendidas. Contudo, essa habilidade de tomar decisões rápidas deve ser equilibrada com um senso de responsabilidade emocional em relação à equipe, para que os colaboradores não se sintam sobrecarregados pela pressão, mas sim apoiados e orientados em suas tarefas cotidianas (Pinheiro; Reis, 2021).

Em momentos de crise, como foi o caso da pandemia, a figura do líder se torna ainda mais crucial. Líderes que adotam uma abordagem de liderança transformacional, em que buscam não só atingir as metas organizacionais, mas também inspirar e desenvolver seus liderados, conseguem criar um vínculo emocional com a equipe (Faria; Meneghetti, 2011).

### ***Traços de personalidade do líder e seu impacto***

Embora as teorias clássicas dos traços de personalidade tenham sido frequentemente criticadas por sua simplicidade, a personalidade do líder continua sendo um fator decisivo na maneira como ele interage com sua equipe. Não se trata de traços fixos ou ideais, mas de

características que podem facilitar ou dificultar a comunicação e o relacionamento entre líder e subordinados. O estudo de Inteligência Emocional (IE), por exemplo, ganhou destaque, pois líderes com alta IE têm maior capacidade de entender e regular suas próprias emoções, além de lidar com as emoções dos outros (Ferreira et al., 2023).

Ferreira et al. (2023) enfatizam que líderes com inteligência emocional são mais eficazes na gestão de conflitos e no estabelecimento de relações interpessoais positivas. A IE é importante para criar um ambiente de respeito mútuo, onde os liderados se sentem seguros para compartilhar suas ideias, o que pode, por sua vez, influenciar positivamente o desempenho da organização (Ferreira et al., 2023).

### ***Fatores de Liderança Contemporânea e seu Impacto na Participação***

Com o passar do tempo, as teorias de liderança evoluíram para focar mais na conexão humana e no desenvolvimento das pessoas. Esse movimento está alinhado com as transformações do mercado e as mudanças nas expectativas das novas gerações, que buscam um trabalho mais significativo e conectado com seus valores pessoais. A liderança contemporânea reflete essas mudanças, com maior foco na motivação e no bem-estar dos colaboradores. Como afirmam Silva, Oliveira e Lima (2018), esse tipo de liderança é necessário para a criação de um ambiente de trabalho positivo e para o engajamento dos colaboradores.

Líderes transformacionais, por exemplo, conseguem inspirar suas equipes a alcançar objetivos comuns, superando interesses pessoais em prol do bem coletivo. A pesquisa de Silva, Oliveira e Lima (2018) aponta que a liderança transformacional tem uma forte correlação com a satisfação no trabalho e a participação dos colaboradores (Silva; Oliveira e Lima, 2018).

A Tabela 1 apresenta uma comparação entre os estilos de Liderança Transformacional e Liderança Humanizada, destacando suas principais características e impactos no ambiente organizacional. A liderança transformacional é descrita como um estilo que reflete as necessidades da sociedade contemporânea, caracterizando-se pela capacidade do líder de inspirar e motivar seus colaboradores a transcenderem interesses individuais em prol de objetivos coletivos. Esse estilo, segundo Silva, Oliveira e Lima (2018), está associado a uma maior satisfação no trabalho e engajamento, evidenciando sua eficácia em promover um ambiente de trabalho mais colaborativo e focado no desenvolvimento pessoal e profissional dos membros da equipe.

**Tabela 1.**  
*Características dos tipos de liderança*

Liderança Transformacional	Liderança Humanizada
Este estilo reflete a sociedade contemporânea, sendo caracterizado pela capacidade do líder de inspirar e motivar os colaboradores a transcendenderem seus interesses individuais em prol do bem maior da organização. Líderes transformacionais utilizam carisma, inspiração motivacional e incentivo intelectual, com um olhar atento à singularidade de cada indivíduo. Estudos apontam uma correlação positiva entre este estilo de liderança, satisfação no trabalho e engajamento (Silva, Oliveira & Lima, 2018).	Como resposta às demandas de ambientes de trabalho mais humanos, Santos (2024) afirma que líderes humanizados são aqueles que adotam empatia e respeito à dignidade humana. Este estilo busca criar um ambiente de acolhimento e reconhecimento, promovendo um maior senso de pertencimento e participação entre os membros da organização.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Já a liderança humanizada responde às crescentes demandas por ambientes de trabalho mais empáticos e humanizados, onde os líderes adotam posturas de respeito e acolhimento. Santos (2024) enfatiza que esse estilo de liderança foca na criação de um ambiente de pertencimento e participação, promovendo a dignidade humana e um senso de identificação com a organização, o que fortalece o comprometimento e o bem-estar dos colaboradores.

***Cultura e Clima Organizacional: O Palco da Liderança***

A cultura organizacional e o clima organizacional são conceitos fundamentais para entender o impacto da liderança no engajamento. A cultura é o conjunto de valores, crenças e práticas compartilhadas dentro da organização. Ela molda o comportamento e a interação entre os colaboradores. Líderes eficazes são aqueles que compreendem a cultura da organização e sabem alinhar suas ações e comunicação com os valores organizacionais (Almeida et al., 2010).

O clima organizacional, por sua vez, trata da percepção que os colaboradores têm do ambiente de trabalho. Ao contrário da cultura, o clima é mais transitório e pode ser influenciado diretamente pelas práticas e comportamentos da liderança. Quando os líderes demonstram inteligência emocional e adotam uma abordagem mais humanizada, contribuem para um clima organizacional positivo (Pinheiro; Reis, 2021).

Chiavenato (2014) destaca que o clima organizacional reflete a satisfação dos membros da organização em relação a diversos aspectos da cultura e do ambiente de trabalho. Em outras palavras, o clima é o reflexo da qualidade das interações no ambiente organizacional. Quando

líderes sabem gerir o clima e a cultura organizacional de forma estratégica, é possível alcançar altos níveis de desempenho e satisfação entre os colaboradores (Chiavenato, 2014).

## **Processo metodológico**

### **a) Método de Pesquisa**

Este estudo adotou uma revisão narrativa da literatura, que é uma abordagem interdisciplinar envolvendo os conceitos de comunicação, psicologia (personalidade) e administração (liderança e participação). A metodologia foi estruturada para possibilitar tanto uma análise profunda das interações humanas quanto uma quantificação das relações entre as variáveis abordadas.

### **b) Locus de Pesquisa**

O locus de pesquisa foi determinado pelas bases de dados científicas gratuitas e amplamente reconhecidas na área acadêmica: Google Scholar e SciELO, escolhidas pela sua abrangência e confiabilidade, com ênfase em artigos revisados por pares. O estudo focou em publicações de 2015 a 2024 para garantir a contemporaneidade e relevância dos dados.

### **c) Público-Alvo**

O público-alvo deste estudo compreende artigos científicos e teses/dissertações que abordam a intersecção entre comunicação, personalidade, estilos de liderança e engajamento organizacional. Os critérios de inclusão foram os seguintes:

- Artigos e teses revisados por pares.
- Publicações em português, inglês e espanhol.
- Estudos que investigaram a relação entre, no mínimo, duas das quatro variáveis centrais (comunicação, personalidade, liderança, engajamento).
- Publicações a partir de 2015, garantindo a contemporaneidade.

### **d) Os critérios de exclusão foram:**

- Estudos sem dados empíricos (como revisões narrativas sem base empírica ou ensaios teóricos).
- Artigos duplicados ou com conteúdo substancialmente redundante.
- Publicações com foco excessivamente tangencial ou altamente específicas, que dificultam a generalização dos achados.

### **e) Amostra/Amostragem**

A amostragem foi realizada por meio de uma triagem rigorosa das evidências científicas. A estratégia de busca envolveu o uso de termos-chave específicos: "*comunicação interpessoal*", "*traços de personalidade*", "*liderança transformacional*", "*engajamento no trabalho*", e a combinação com operadores booleanos. A seleção dos estudos ocorreu em duas etapas:

1. Triagem Inicial: Leitura de títulos e resumos para identificar a relevância dos estudos.
2. Seleção Completa: Leitura integral dos artigos para confirmação de sua adequação conforme os critérios de inclusão.



Na Leitura Completa e Seleção Final, os artigos pré-selecionados passaram por uma avaliação rigorosa para garantir que apenas as fontes mais relevantes e de qualidade fossem mantidas para a análise.

***f) Extração e Síntese de Dados***

Para cada material selecionado, foram extraídas as informações essenciais, como:

- Principais conceitos, teorias abordadas e metodologias empregadas (se empíricas).
- Resultados e conclusões relacionadas à comunicação, personalidade, estilos de liderança e engajamento.

***g) Análise Crítica e Integração***

Os dados extraídos foram submetidos a uma análise crítica, com o objetivo de identificar lacunas, convergências e divergências entre os estudos. A síntese dessas informações permitiu a construção dos argumentos e a integração dos conceitos na discussão, fundamentando a influência da comunicação e da personalidade no engajamento, mediada pelos estilos de liderança contemporâneos.

***h) Desenho de Pesquisa***

Este estudo segue um desenho de pesquisa exploratório e descritivo, tendo como objetivo explorar e sintetizar as evidências mais relevantes sobre a influência da comunicação e da personalidade no engajamento organizacional, mediado pelos estilos de liderança contemporâneos. A pesquisa busca oferecer uma visão consolidada do estado da arte sobre o tema.

***i) Técnicas e Instrumentos de Pesquisa***

Para garantir a consistência e a reprodutibilidade, foram utilizados protocolos de coleta de dados adaptados para cada artigo selecionado. Esses protocolos incluíram campos para registrar:

- Título, autores, ano de publicação e periódico.
- Objetivos do estudo e metodologia empregada (qualitativa, quantitativa, mista).
- Principais resultados e conclusões.
- Limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas.

## Resultados e Discussão

### Quadro 1.

#### *Estudos sobre a liderança, comunicação e participação organizacional*

<b>Autor(es) / Ano</b>	<b>Tipo de estudo</b>	<b>Principais resultados</b>
Alvarenga <i>et al.</i> (2024)	Revisão integrativa	O estudo propõe que a revisão integrativa é uma metodologia eficaz para mapear e integrar os estudos existentes sobre políticas públicas educacionais, destacando a importância da aplicação de protocolos claros e sistemáticos.
Bem e Delduque. (2024)	Revisão narrativa	A análise de 61 estudos identificou lacunas significativas na produção legislativa em saúde no Brasil, com foco na falta de acompanhamento sobre a eficácia das leis e o papel limitado do Parlamento.
Chiavenato (1980)	Livro	Introdução à teoria geral da administração; o autor introduz a importância das relações interpessoais na administração, ampliando a visão tradicional da liderança e da gestão organizacional.
Chiavenato (2014)	Livro	Aborda o papel do departamento de recursos humanos e enfatiza a importância da gestão de pessoas para a obtenção de resultados organizacionais, com foco na evolução das práticas de gestão de pessoas.
Christofoli e Scroferneker (2023)	Estudo qualitativo	O estudo discute a importância da "comunicação sensível" na liderança, que envolve não apenas a troca de informações, mas também a construção de confiança e relações interpessoais eficazes.
Faria e Meneghetti (2011)	Artigo	Explora o conceito de liderança e as dinâmicas de poder nas organizações, enfatizando a importância da ética e da autoridade na prática da liderança.
Ferreira, Fonseca e Nunes (2023)	Artigo	Discute a relevância da inteligência emocional na gestão de conflitos organizacionais, indicando que líderes emocionalmente inteligentes são mais eficazes na comunicação e resolução de conflitos.
Galdino, Simiano e Silva (2024)	Revisão integrativa	O estudo revisa pesquisas sobre a docência na educação infantil e a linguagem, identificando as abordagens predominantes nas práticas educacionais contemporâneas.
Pinheiro e Reis (2021)	Artigo	A pesquisa aponta a importância da comunicação interna eficaz em tempos de crise, como na pandemia, para manter o engajamento e reduzir a ansiedade nas equipes.
Santos e Furlan Jr. (2024)	Monografia	Examina a liderança humanizada, com foco no desenvolvimento de competências interpessoais e na importância da empatia e respeito ao lidar com equipes em ambientes organizacionais.
Silva, Oliveira e Lima (2018)	Artigo	Investiga a relação entre liderança transformacional e satisfação no trabalho, mostrando que estilos de liderança focados

		no desenvolvimento pessoal contribuem para maior engajamento e satisfação das equipes.
Silva, Fiamoncini e Satler (2023)	Revisão integrativa	O estudo aborda os efeitos da parentalidade na comunicação das crianças, analisando como as relações familiares influenciam o desenvolvimento da linguagem na infância.
Silva e Barros (2024)	Revisão sistemática	Avalia o impacto do uso de telas no desenvolvimento da linguagem infantil, concluindo que o uso excessivo pode prejudicar a aquisição da linguagem em crianças.
Sousa e Souza <i>et al.</i> (2023)	Revisão integrativa	A pesquisa revisa estudos sobre avaliação na educação infantil, com foco nas metodologias e nos resultados das práticas avaliativas na educação brasileira.
Ogassavara <i>et al.</i> (2023)	Revisão narrativa	Discute as contribuições das revisões de literatura narrativa, com ênfase em como esses tipos de estudo podem enriquecer a compreensão de fenômenos complexos e interdisciplinares.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A comunicação interna é uma característica que se faz presente na participação organizacional, especialmente em tempos de crise. Pinheiro e Reis (2021) apontam como as empresas se adaptaram durante a pandemia, utilizando a comunicação para fortalecer a relação de confiança entre líderes e colaboradores. Em um cenário de incertezas, uma comunicação eficiente ajuda a reduzir a ansiedade e a melhorar o alinhamento organizacional. Esse aspecto se conecta com a pesquisa de Christofoli e Scroferneker (2023), que ressaltam a importância da comunicação sensível. Para esses autores, um líder deve ser capaz de se comunicar de maneira empática, a qual fortalece as relações e cria um ambiente melhor.

Christofoli e Scroferneker (2023) exploram a dimensão sensível da comunicação no exercício da liderança. Para eles, a comunicação vai além da troca de informações, envolvendo a construção de confiança mútua entre líder e equipe. Durante crises, como a pandemia, essa habilidade se torna ainda mais crucial, pois a transparência e a empatia ajudam a manter o moral das equipes.

No campo das políticas públicas educacionais, o estudo de Alvarenga et al. (2024) destaca a importância da revisão integrativa como uma metodologia para analisar as práticas educacionais contemporâneas. Os autores afirmam que, ao integrar diferentes abordagens e áreas do conhecimento, é possível fornecer uma visão mais ampla e detalhada sobre as políticas educacionais. Eles utilizam a revisão integrativa para mapear lacunas e tendências nas pesquisas existentes, mostrando como essa metodologia permite uma análise mais rica e complexa.

O estudo de Bem e Delduque (2024), por sua vez, se concentra na produção legislativa em saúde no Brasil, realizando uma revisão narrativa da literatura sobre o período de 2018 a 2023. Os autores identificaram que, apesar de avanços legislativos significativos, ainda existem

lacunas na avaliação da eficácia das leis de saúde. Eles enfatizam que o acompanhamento e a avaliação contínua das leis é um aspecto negligenciado, o que dificulta a compreensão sobre o impacto real dessas políticas na saúde pública. A pesquisa destaca também a ausência de uma análise mais profunda sobre o papel do Parlamento em relação a outras instâncias do sistema de saúde, como o Judiciário.

A revisão de Ferreira et al. (2023) também aborda a gestão de conflitos nas organizações, focando na relevância da inteligência emocional dos líderes. O estudo demonstra que líderes com alta inteligência emocional são mais eficazes na gestão de conflitos e na promoção de um ambiente de trabalho saudável. Isso está alinhado com as ideias apresentadas por Faria e Meneghetti (2011), que discutem a liderança em termos de autoridade e poder dentro das organizações. Ambos os estudos convergem ao destacar a necessidade de competências interpessoais nos líderes, especialmente em situações que exigem mediação e resolução de conflitos.

O estudo de Silva, Oliveira e Lima (2018) também se conecta a essa discussão, abordando a liderança transformacional e sua relação com a satisfação no trabalho. Os autores mostram que líderes que adotam esse estilo de liderança, focado no desenvolvimento pessoal de seus colaboradores, tendem a gerar maior engajamento e satisfação. Isso reflete um ponto central das pesquisas sobre inteligência emocional e liderança, como discutido por Ferreira et al. (2023), onde a capacidade de inspirar e motivar as equipes é vista como um fator-chave para o sucesso organizacional.

Assim, Galdino, Simiano e Silva (2024) discutem o impacto da docência na educação infantil no desenvolvimento da linguagem. A pesquisa revela que o papel do educador é importante na formação linguística das crianças, especialmente quando há uma abordagem pedagógica que considere as interações sociais e o ambiente emocional da sala de aula. Esse estudo conecta-se com a importância da comunicação no ambiente educacional, que também foi destacada por Alvarenga et al. (2024), onde a comunicação eficaz é um fator chave no sucesso das políticas educacionais.

### **Considerações Finais**

O presente estudo analisou a influência da comunicação e da personalidade do líder sobre a motivação e o desempenho dos colaboradores, com foco nos estilos de liderança contemporâneos. A pesquisa mostrou que a comunicação eficiente é um fator crucial para fortalecer a relação de confiança entre líderes e suas equipes, criando um ambiente onde as metas organizacionais são compartilhadas de forma clara e alinhada. A qualidade dessa comunicação impacta diretamente na satisfação e no bem-estar dos colaboradores, demonstrando como uma boa comunicação pode ser um catalisador para a criação de ambientes mais colaborativos.

Sobretudo, o estudo apontou a função da personalidade do líder, especialmente da inteligência emocional, na forma como ele lida com os conflitos e como cria um espaço de

trabalho psicologicamente seguro. Líderes com alta inteligência emocional demonstram maior capacidade de compreender as emoções de seus subordinados, promovendo uma comunicação mais empática e eficaz. Isso resulta em um ambiente de trabalho mais harmonioso, onde os membros da equipe se sentem mais dispostos a contribuir para o sucesso coletivo.

A liderança transformacional, que busca inspirar os colaboradores e motivá-los a alcançar objetivos mais elevados do que os interesses individuais, também foi abordada como um estilo de liderança eficaz. Esse tipo de liderança promove a motivação intrínseca dos membros da equipe, criando uma cultura organizacional voltada para o desenvolvimento pessoal e para a colaboração entre os membros da equipe. Líderes transformacionais são capazes de gerar uma visão compartilhada, o que fortalece a coesão da equipe e aumenta a produtividade dentro da organização.

A liderança humanizada, por sua vez, surge como uma resposta às crescentes demandas por ambientes de trabalho mais focados nas pessoas. Esse estilo de liderança enfatiza a empatia, o respeito e a dignidade humana, criando uma atmosfera de acolhimento e reconhecimento. A aplicação desse estilo contribui para o fortalecimento do comprometimento dos colaboradores com a organização, especialmente quando a liderança demonstra um interesse genuíno pelo bem-estar emocional da equipe.

Durante a pandemia, por exemplo, ficou evidente que a comunicação interna eficiente foi determinante para manter a motivação das equipes, reduzindo o impacto das adversidades e fortalecendo a moral dos colaboradores. A capacidade do líder de ser transparente, acessível e empático foi crucial para garantir que a equipe permanecesse alinhada com os objetivos da organização, mesmo em um cenário de incertezas.

Outro ponto relevante é que a liderança moderna exige uma capacidade de adaptação constante. Em tempos de mudança rápida e imprevisível, como os experimentados na crise sanitária, os líderes precisam ser capazes de ajustar suas abordagens e estratégias para manter a coesão e a eficiência da equipe. Líderes que conseguem se adaptar com rapidez e sensibilidade aos novos desafios tendem a criar um ambiente mais resiliente e preparado para lidar com o futuro.

As organizações devem investir no desenvolvimento de líderes que possuam não somente habilidades técnicas, mas também competências interpessoais para criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo. A formação de líderes com inteligência emocional, boa capacidade de comunicação e uma abordagem humanizada é importante para garantir a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo das organizações. Logo, é necessário continuar a pesquisa sobre os diferentes estilos de liderança, especialmente em relação à sua aplicação no contexto contemporâneo e em tempos de crise.

## REFERÊNCIAS

- Alvarenga, E. Q., Batista, M. C. L., Niitsuma, E. N. A., & Oliveira, R. F. (2024). A revisão integrativa nos estudos das políticas públicas educacionais: potencialidades e aplicabilidade do método. *Revista Brasileira de Educação*, 29, 1–?.  
[http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1413-24782024000100283&lng=pt](http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1413-24782024000100283&lng=pt).
- Bem, I. P., & Delduque, M. C. (2024). O estado da arte da produção legislativa em saúde no Brasil: uma revisão narrativa da literatura (2018–2023). *Finom Humanidade & Tecnologia*, 49(1).
- Chiavenato, I. (1980). Introdução à teoria geral da administração. Avaré: Criativa Livraria.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Christofoli, M. P., & Scroferneker, C. M. A. (2023). Comunicação e liderança: Em busca da dimensão sensível. *Organicom*, 20(43). <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.202>.
- Faria, J. H. de, & Meneghetti, F. K. (2011). Liderança e organizações. *Revista de Psicologia*, 2(2), 93–119. <https://periodicos.ufc.br/psicologiaufc/article/view/92>.
- Ferreira, F. O., Fonseca, M. E. S., & Nunes, A. L. P. F. (2023). “Inteligência Emocional e suas Influências na Gestão de Conflitos”. ID Online: *Revista de Psicologia*, 17(68), 219–231. <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3863>.
- Galdino, A. P. da Silva, Simiano, L. P., & Silva, S. A. V. da. (2024). Docência na Educação Infantil e linguagem: uma revisão integrativa sobre as concepções das pesquisas atuais. *Revista Cocar*, 20(38). <https://periodicos.uepa.br/index.php/cocar/article/view/8105>.
- Pinheiro, P. C., & Reis, P. C. (2021). O papel da comunicação interna em tempos de pandemia: como as companhias estão se organizando durante a crise. *Brazilian Journal of Development*, 7(1), 6428–6443. <https://doi.org/10.34117/bjdv7n1-361>
- Santos, A. S., & Furlan Jr, V. J. (2024). Liderança Humanizada (Monografia de Conclusão de Curso em Administração). Fatec Americana, Repositório Institucional do Conhecimento (RIC-CPS). Recuperado de [https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/22788/1/administracao\\_2024\\_2\\_amandasantos\\_liderancahumanizada%20.pdf](https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/22788/1/administracao_2024_2_amandasantos_liderancahumanizada%20.pdf).
- Silva, J. P., Oliveira, C. D. L., & Lima, S. M. V. (2018). Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(4), 516–532. 10.7819/rbgn.voio.3949.
- Silva, M. C. L., Fiamoncini, J. D., & Satler, C. E. (2023). Efeitos da parentalidade na comunicação dos filhos: Revisão integrativa da literatura. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 9(6), 370–386. <https://doi.org/10.51891/rease.v9i6.10183>.
- Silva, M. T. S. L., & Barros, M. K. D. L. (2024). O uso de telas e aquisição da linguagem: Revisão sistemática. *Revista Acadêmica Online*, 10(51), 1–20. <https://doi.org/10.36238/2359-5787.2024.v10n51.156>.

- Sousa e Souza, D. T. M. de, Del Rio Martins, R. L., Calheiros, V. C., & Barcelos, M. (2023). Revisão integrativa sobre avaliação para a Educação Infantil (2001–2021). *Revista Estudos Aplicados em Educação – REAe*, 8. <https://doi.org/10.13037/rea-e.vol8.9234>.
- Ogassavara, D., Silva-Ferreira, T. da, Ferreira-Costa, J., Bartholomeu, D., Tertuliano, I. W., & Montiel, J. M. (2023). Concepções e interlocuções das revisões de literatura narrativa: contribuições e aplicabilidade. *Ensino & Pesquisa*, 21(3), 8–21. <https://doi.org/10.33871/23594381.2023.21.3.7646>.