



COMUNICAÇÃO DA LIDERANÇA COMO ESTRATÉGIA DE ENGAJAMENTO E MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Lucas de Oliveira Eckhardt, Maria Cleonice Hoffmann de Castilhos Fogaça

RESUMO

O estudo teve como objetivo analisar a relação entre a comunicação exercida pela liderança e a motivação e o engajamento dos trabalhadores, considerando percepções de clareza, abertura e esforço informacional no ambiente de trabalho. Para tanto, realizou-se uma pesquisa quantitativa, de caráter descritivo, conduzida por meio de survey com 206 colaboradores de organizações privadas localizadas na região Sul do Brasil. O instrumento de coleta consistiu em questionário estruturado em escala Likert, e os dados foram tratados por estatística descritiva e comparações de médias, utilizando análise de variância (ANOVA). Os resultados evidenciaram que a comunicação é amplamente reconhecida como fator motivacional, com médias gerais próximas de 4,7 em escala de 1 a 5, indicando sua relevância tanto na dimensão instrumental, ao esclarecer expectativas, quanto na simbólica, ao gerar reconhecimento e pertencimento. Foram observadas diferenças significativas em função do porte e da faixa etária: em empresas de maior porte, a clareza comunicacional foi avaliada de forma mais crítica, enquanto trabalhadores de 46 a 55 anos apresentaram maior exigência quanto à qualidade da comunicação. Já o tempo de vínculo não demonstrou impacto expressivo, sugerindo certa estabilidade na percepção comunicacional ao longo da trajetória profissional. Do ponto de vista teórico, o estudo reforça a centralidade da liderança comunicativa como mediadora do engajamento organizacional. Em termos práticos, destaca-se a necessidade de investir em rotinas formais de comunicação, padronização de mensagens-chave e capacitação de líderes para promover interações claras, frequentes e bidirecionais. Tais práticas contribuem para reduzir ruídos e fortalecer vínculos de confiança, favorecendo a motivação e o engajamento em contextos organizacionais complexos.

Palavras-chave: comunicação organizacional; liderança; motivação no trabalho; engajamento; organizações privadas.

1 INTRODUÇÃO

As transformações sociais, econômicas e tecnológicas das últimas décadas vêm impondo novos desafios às organizações, exigindo delas maior capacidade de adaptação, inovação e transparência. Nesse cenário, a comunicação emerge como um dos pilares fundamentais da gestão organizacional, pois vai além da mera transmissão de informações, tornando-se instrumento de construção de sentidos e de fortalecimento da cultura institucional (Bueno, 2009; Baldissera, 2008).

A comunicação organizacional é um processo abrangente que integra pessoas, processos e estratégias, sustentando tanto o desempenho interno quanto a imagem externa das organizações. Ao lado dessa perspectiva mais ampla, a comunicação interna assume papel central, uma vez que se volta especificamente para o público interno, responsável direto pela execução das atividades. Estudos mostram que, quando bem estruturada, a comunicação interna



é capaz de aumentar o engajamento, a motivação e o sentimento de pertencimento dos colaboradores (Curvello, 2002; França; Lisboa; Ercolin, 2017).

Nesse processo, a liderança ocupa posição estratégica, pois atua como mediadora da comunicação e responsável por traduzir diretrizes em mensagens claras e compreensíveis. Líderes comunicativos não apenas informam, mas também inspiram, reconhecem e mobilizam suas equipes, fortalecendo a confiança e o alinhamento em torno dos objetivos organizacionais (Robbins; Coulter; Decenzo, 2017; Keyton, 2005). Dessa forma, a qualidade da comunicação praticada pelos líderes está diretamente relacionada ao nível de engajamento e de motivação dos trabalhadores.

O engajamento, por sua vez, é considerado fator estratégico para a competitividade organizacional. Segundo Bakker e Demerouti (2017), trata-se de um estado psicológico caracterizado por vigor, dedicação e absorção, que depende de condições organizacionais favoráveis, entre elas a clareza da comunicação e a postura participativa da liderança. Assim, compreender como os colaboradores percebem a liderança comunicativa e seu impacto na motivação e no engajamento torna-se questão essencial para gestores e estudiosos da área.

Este artigo busca analisar essas relações por meio de uma abordagem quantitativa, descritiva e aplicada a uma amostra de trabalhadores de empresas privadas. A relevância do estudo está em aprofundar a compreensão sobre a tríade comunicação, liderança e engajamento, oferecendo subsídios para que as organizações possam aprimorar suas práticas comunicacionais e fortalecer sua capacidade competitiva em ambientes cada vez mais complexos.

Apesar de avanços na literatura nacional sobre comunicação organizacional, persistem lacunas quanto à mensuração articulada entre qualidade da comunicação da liderança, motivação e engajamento em diferentes portes organizacionais e perfis de trabalhadores. Em especial, pouco se explora como variáveis demográficas e estruturais modulam a percepção sobre clareza, abertura ao diálogo e esforço informativo exercido pela liderança no cotidiano das empresas. Ao focalizar organizações privadas da Região Sul, este estudo agrega evidências empíricas úteis para o desenho de políticas e rotinas comunicacionais mais efetivas.

Objetivo geral. Analisar a relação entre a comunicação exercida pela liderança e a motivação/engajamento dos trabalhadores, considerando percepções de clareza, abertura e esforço informacional no ambiente de trabalho na Região Sul do Brasil.

Objetivos específicos. (i) Descrever o perfil dos respondentes e a distribuição das percepções sobre comunicação e liderança; (ii) avaliar em que medida a comunicação é percebida como fator motivacional; (iii) examinar diferenças por tempo de vínculo, porte e faixa etária; (iv) discutir implicações gerenciais e caminhos de aprimoramento.

Contribuição esperada. Oferecer evidências quantitativas que conectem práticas de liderança comunicativa a desfechos de motivação e engajamento, qualificando o debate sobre comunicação interna como alavanca de gestão em contextos de maior complexidade organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta os fundamentos teóricos que sustentam a pesquisa, com ênfase na comunicação organizacional e sua relação com liderança, motivação e engajamento.



2.1 COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A comunicação constitui-se em elemento essencial para o funcionamento das organizações, sendo responsável por integrar processos, alinhar estratégias e conectar indivíduos em torno de objetivos comuns. Bueno (2009) afirma que a comunicação é indispensável para a eficácia das interações com diferentes públicos, contribuindo não apenas para a circulação de informações, mas para a construção da legitimidade e da identidade organizacional. Nesse sentido, a comunicação deve ser compreendida como prática estratégica, capaz de sustentar tanto a imagem externa quanto o clima interno da instituição.

Ao analisar o papel da comunicação nas organizações, Cardoso (2006) destaca a diferença entre comunicação empresarial e comunicação organizacional. A primeira está associada a ações pontuais e voltadas para o mercado, com objetivo de reforçar a visibilidade da empresa e obter resultados imediatos. Já a comunicação organizacional é mais abrangente, incluindo processos internos e externos que fortalecem a cultura, a reputação e as relações institucionais. Hernandez (2020) acrescenta que a comunicação deve ser entendida como processo contínuo de relacionamento, que garante a coesão entre funcionários e amplia a confiança de clientes, investidores e sociedade.

Outro aspecto relevante é que a comunicação, ao perpassar todos os setores, não pode ser vista como atividade restrita a um departamento, mas como competência compartilhada por toda a organização. Oliveira, Lima e Ribeiro (2018) enfatizam que a comunicação bem estruturada favorece a integração entre áreas e a eficiência na execução das atividades, reforçando que ela é um recurso transversal. Dessa forma, o processo comunicacional assume caráter central na governança organizacional, pois garante a fluidez das informações e o alinhamento estratégico.

Assim, a comunicação organizacional deve ser compreendida como instrumento de gestão, e não apenas como técnica. Leitão (2014) sustenta que ela é determinante para o fortalecimento da confiança e para o crescimento institucional, tornando-se indispensável em um cenário em que transparência e credibilidade são valores cada vez mais exigidos. Desse modo, a comunicação deixa de ser mera atividade operacional e consolida-se como eixo estruturante para a sustentabilidade das organizações.

2.2 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna é parte estruturante da comunicação organizacional, sendo definida por Curvello (2002) como o conjunto de práticas voltadas para informar, mobilizar e integrar os colaboradores em torno dos objetivos institucionais. Trata-se de um processo que ultrapassa a simples circulação de dados, configurando-se como espaço de participação e fortalecimento da identidade coletiva. França, Lisboa e Ercolin (2017) destacam que a comunicação interna deve criar vínculos de pertencimento, promovendo maior engajamento e confiança entre os trabalhadores.

Os fluxos de comunicação interna — descendente, ascendente e horizontal — desempenham funções distintas, mas complementares. Segundo Kunsch (2003), a comunicação descendente transmite orientações e diretrizes da gestão, garantindo alinhamento com a estratégia organizacional. A comunicação ascendente permite que os colaboradores expressem opiniões e forneçam feedback, favorecendo a escuta ativa e a participação. Já a comunicação horizontal fortalece a cooperação entre equipes e departamentos, estimulando integração e compartilhamento de responsabilidades.



Outro elemento essencial são os canais de comunicação, que podem ser formais (como relatórios, murais, reuniões e intranet) ou informais (conversas espontâneas, grupos de mensagens). Oliveira, Lima e Ribeiro (2018) apontam que os canais bem estruturados contribuem para a clareza e a transparência, enquanto falhas geram ruídos, insegurança e desmotivação. Dessa forma, a comunicação interna eficaz deve ser planejada de maneira a contemplar tanto canais formais quanto informais, reconhecendo o papel das interações espontâneas na construção da cultura organizacional.

A comunicação interna, portanto, não deve ser vista apenas como ferramenta de gestão da informação, mas como instrumento de engajamento. Leitão (2014) defende que ela fortalece a confiança e mobiliza os funcionários, criando condições para que estes se reconheçam como parte do projeto organizacional. Assim, quando estruturada de forma estratégica, a comunicação interna atua como elo entre a liderança e os colaboradores, consolidando a coesão institucional.

2.3 COMUNICAÇÃO COMO FATOR MOTIVACIONAL

A comunicação exerce influência direta sobre a motivação dos colaboradores, na medida em que transmite reconhecimento, valorização e pertencimento. Cervi, Blumke e Blumke (2020) destacam que uma comunicação clara e consistente eleva os níveis de satisfação e orgulho dos funcionários, refletindo em maior desempenho e comprometimento. Para Dias (2016), a motivação é condição indispensável para a realização das metas organizacionais, sendo potencializada por práticas comunicacionais que asseguram feedback, escuta ativa e transparência.

A motivação está intimamente ligada à forma como a comunicação é conduzida pelos gestores. França, Lisboa e Ercolin (2017) afirmam que líderes que valorizam o diálogo e o reconhecimento conseguem estimular engajamento e reduzir resistências internas. Nesse sentido, a comunicação interna deixa de ser apenas transmissora de conteúdos e passa a ser recurso estratégico para a construção de vínculos emocionais com a organização.

Além disso, a comunicação motivacional contribui para o fortalecimento do clima organizacional. Oliveira, Lima e Ribeiro (2018) ressaltam que práticas comunicativas bem estruturadas favorecem a confiança e a cooperação, criando ambientes de trabalho mais colaborativos. Isso evidencia que a motivação não depende exclusivamente de recompensas materiais, mas também de fatores simbólicos que são transmitidos por meio da comunicação.

Portanto, a comunicação deve ser compreendida como vetor motivacional, capaz de potencializar o engajamento dos colaboradores. Quando utilizada de forma estratégica, ela fortalece a identidade coletiva, promove maior dedicação e reforça a percepção de justiça e valorização, criando condições favoráveis para o alcance dos objetivos organizacionais.

Nesse sentido, Welch (2012) argumenta que a comunicação eficaz atua como mediadora na construção do engajamento organizacional, pois favorece o alinhamento entre objetivos individuais e coletivos. Essa perspectiva reforça a compreensão de que a comunicação não apenas transmite informações, mas também constrói sentido e pertencimento, elementos essenciais para sustentar a motivação no ambiente de trabalho.

2.4 LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO

A liderança exerce papel decisivo na mediação dos processos comunicacionais. Robbins, Coulter e Decenzo (2017) argumentam que líderes eficazes são aqueles capazes de



traduzir estratégias em mensagens claras, promovendo compreensão e alinhamento entre equipes. Nesse sentido, o líder não apenas transmite informações, mas atua como intérprete que confere significado às diretrizes organizacionais.

Keyton (2005) sustenta que a comunicação nas organizações deve ser entendida como processo de criação de significados, e a liderança ocupa posição central nessa dinâmica. Ao estimular feedbacks, abrir espaços de diálogo e manter a clareza das mensagens, o líder fortalece a confiança e a coesão do grupo. Baldissera e Sólito (2011) reforçam essa ideia ao afirmar que a liderança comunicativa possui caráter simbólico, legitimando decisões e consolidando a cultura organizacional.

O estilo de liderança adotado influencia diretamente a qualidade da comunicação. Modelos autoritários e centralizadores tendem a restringir o fluxo informacional, gerando ruídos, desmotivação e sentimento de exclusão. Em contrapartida, estilos democráticos e participativos estimulam o engajamento, pois ampliam a voz dos colaboradores e criam condições de corresponsabilidade. França, Lisboa e Ercolin (2017) apontam que líderes abertos ao diálogo conseguem construir ambientes mais inovadores e colaborativos.

Estudos evidenciam que a comunicação da liderança vai além da simples transmissão de mensagens, constituindo-se em prática estratégica com impacto direto sobre motivação e engajamento. Men e Stacks (2013) demonstram que a clareza e a transparência comunicacional fortalecem a confiança e ampliam o comprometimento dos colaboradores. Por outro lado, Tourish (2020) alerta que falhas comunicacionais em estruturas hierárquicas podem gerar ruídos, assimetrias informacionais e desconfiança, comprometendo tanto a motivação quanto o desempenho coletivo. Essas perspectivas contribuem para compreender os resultados encontrados neste estudo, sobretudo nas diferenças observadas por porte organizacional e faixa etária.

Dessa forma, a liderança comunicativa deve ser compreendida como diferencial competitivo. Mais do que exercer autoridade formal, cabe ao líder estimular interações, interpretar demandas e mobilizar equipes por meio da comunicação. Robbins, Coulter e Decenzo (2017) defendem que esse papel estratégico da liderança é essencial para o alcance da motivação e do engajamento organizacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo contou com a participação de 206 respondentes, oriundos de diferentes organizações de portes variados, localizadas na região Sul do Brasil, abrangendo os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. A seleção foi realizada por amostragem não probabilística por conveniência, com convite aberto aos participantes por meio de redes sociais e e-mail, estratégia comum nesse tipo de investigação aplicada (Figueirado Filho, 2019). O critério de inclusão foi possuir vínculo de trabalho ativo em organização formal, não havendo critérios adicionais de exclusão. A opção por uma pesquisa quantitativa de caráter descritivo se justifica pela possibilidade de analisar informações mensuráveis e identificar padrões e relações entre variáveis, quantificando atitudes, percepções e comportamentos dos indivíduos de maneira objetiva (Gil, 2024; Pereira, 2019; Lira, 2019).

Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário estruturado, elaborado em duas partes: a primeira contemplou questões sociodemográficas (sexo, idade, porte da organização, tempo de atuação) e a segunda reuniu itens relacionados à percepção da comunicação da liderança e seu impacto em motivação e engajamento. Os itens foram avaliados por meio de escala Likert de cinco pontos, variando de 1 = “discordo totalmente” a 5 = “concordo



totalmente”. Questionários estruturados são amplamente recomendados em surveys pela padronização que oferecem e pela facilidade em comparar respostas de diferentes grupos (Prodanov & Freitas, 2013; Gil, 2024). O instrumento foi disponibilizado em formato eletrônico, assegurando acessibilidade e praticidade para os participantes (Pereira, 2019).

A coleta ocorreu no mês de agosto de 2024, mediante formulário eletrônico distribuído aos respondentes, que receberam convite acompanhado de esclarecimento sobre os objetivos do estudo e garantia de confidencialidade dos dados. Esse procedimento caracteriza-se como pesquisa de campo, uma vez que permitiu reunir informações diretamente do ambiente em que os fenômenos ocorrem (Prodanov & Freitas, 2013).

Após a coleta, os dados foram organizados em planilha eletrônica e tratados por meio de estatística descritiva (médias, desvios-padrão e frequências) e comparados por meio da análise de variância (ANOVA de uma via), conduzidas no software SPSS, o que possibilitou identificar diferenças significativas entre grupos e responder aos objetivos específicos da pesquisa, permitindo organizar, sintetizar e apresentar os resultados de forma clara (Akamine & Yamakoto, 2013; Lira, 2019). Além disso, foram realizados cruzamentos comparativos entre variáveis de perfil (como faixa etária e porte da organização) e variáveis de percepção, empregando-se a ANOVA de uma via para verificar diferenças significativas entre grupos (Prodanov & Freitas, 2013). Essa combinação analítica possibilitou identificar padrões, comparar respostas e interpretar resultados de maneira consistente, contribuindo para o alcance dos objetivos propostos (Pereira, 2019).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seguir, apresentam-se os resultados da pesquisa, organizados em quadros e tabelas, acompanhados de análise interpretativa em diálogo com o referencial teórico.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

O levantamento de dados contemplou variáveis como idade, gênero, escolaridade, setor e porte das organizações, além de aspectos relacionados ao tempo de vínculo e às funções desempenhadas pelos participantes.

Observou-se que a amostra é predominantemente feminina, correspondendo a 70,9% dos respondentes, enquanto 29,1% são do sexo masculino. Em relação à faixa etária, os participantes concentram-se majoritariamente entre 26 e 35 anos (37,4%), seguidos pelos de 18 a 25 anos (32%). Faixas etárias mais avançadas aparecem em menor proporção: 19,9% possuem entre 36 e 45 anos, 8,3% entre 46 e 55 anos, e apenas 2,4% têm mais de 56 anos.

Quanto ao nível de instrução, verifica-se que 39,8% dos respondentes possuem ensino superior em andamento, 27,2% já concluíram a graduação e 22,8% finalizaram o ensino médio. Percentuais reduzidos foram registrados entre aqueles com ensino fundamental ou médio incompletos.

No que se refere às organizações em que atuam, constata-se predominância do setor de serviços, que abrange 52,4% da amostra. Em seguida, aparecem a indústria (27,2%) e o comércio (20,4%). Do ponto de vista geográfico, 83,5% das empresas estão sediadas no Rio Grande do Sul, 11,2% no Paraná e 5,3% em Santa Catarina. A análise por porte revela diversidade: 38,3% das empresas possuem de 1 a 20 colaboradores, 11,7% entre 21 e 50, 12,6% entre 51 e 200, 7,8% entre 201 e 500, 10,2% entre 501 e 1000, enquanto 19,4% contam com mais de 1000 funcionários.



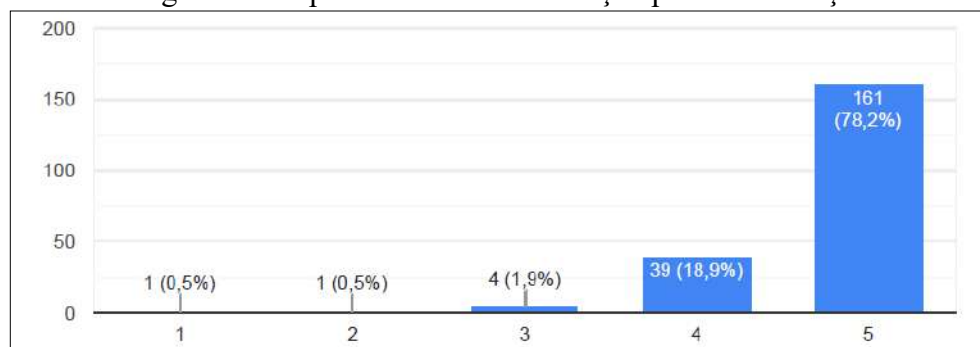
A caracterização profissional dos participantes mostra que 32% estão na empresa há 1 a 3 anos, 29,1% permanecem entre 4 e 10 anos, e 22,3% atuam há menos de um ano. Períodos de maior tempo de vínculo aparecem em menor proporção, sendo 8,3% com 11 a 15 anos ou mais de 16 anos de trabalho. Quanto às funções desempenhadas, 46,1% ocupam cargos operacionais, 19,9% exercem funções de caráter tático, 8,7% estão em posições de gestão e 25,2% indicaram desempenhar outras atividades.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados do estudo, organizados em figuras e quadros, acompanhados de análise interpretativa em diálogo com o referencial teórico.

Um primeiro ponto refere-se à percepção da importância da comunicação para a motivação. Essa questão buscou identificar se os trabalhadores reconhecem a comunicação como um fator central para se manterem motivados em suas funções.

Figura 1 – Importância da comunicação para a motivação



Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

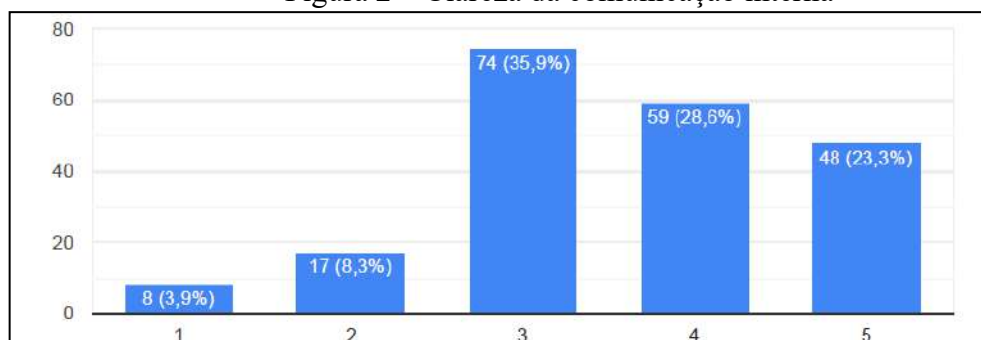
A elevada taxa de concordância com a afirmação sobre a importância da comunicação para a motivação (Figura 1) aponta, em primeiro lugar, para uma percepção coletiva de que a comunicação no ambiente de trabalho tem função instrumental e simbólica. Instrumentalmente, a comunicação organiza expectativas, clarifica tarefas e reduz incertezas — condições conhecidas por sustentarem a motivação intrínseca e a eficácia no trabalho (Dias, 2016). Simbolicamente, ela funciona como reconhecimento: ser informado, consultado e ouvido configura uma forma de valorização que repercute no sentimento de pertença e orgulho de fazer parte da organização (Cervi; Blumke; Blumke, 2020).

Essa dupla dimensão — cognitiva e simbólica — explica por que a comunicação aparece como “combustível” motivacional na amostra: ela dá sentido às tarefas (sensemaking), fornece feedback e legitima papéis. Contudo, a forte concordância também exige leitura crítica: pode haver efeito de desejabilidade social (respondentes valorizam a comunicação na resposta por norma normativa) e uma sobreestimativa do impacto real da comunicação quando esta é apenas nominal (mensagens presentes, mas sem profundidade). Portanto, é prudente interpretar o alto apoio à ideia de importância como uma expectativa organizacional (o que os trabalhadores acreditam que deveria acontecer) tanto quanto uma medida do que efetivamente ocorre. Uma boa etapa subsequente, metodologicamente, seria cruzar essa variável com medidas de satisfação/engajamento para estimar o impacto real (correlações/ regressões).



Em seguida, analisou-se a clareza da comunicação interna. A questão procurou verificar se os trabalhadores compreendem as mensagens transmitidas pela organização de forma simples e acessível.

Figura 2 – Clareza da comunicação interna



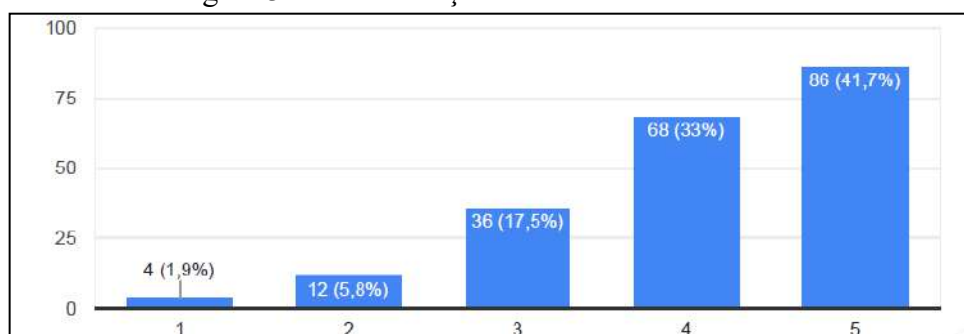
Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

A distribuição observada na Figura 2 — com um contingente expressivo em resposta neutra — exige interpretação qualitativa: neutralidade não é ausência de opinião, mas uma indicação de ambivalência cognitiva. Duas leituras são plausíveis. A primeira é que as mensagens, embora em circulação, apresentam ambiguidade de conteúdo ou inconsistência temporal (mensagens mudam sem contextualização), o que leva o trabalhador a não conseguir avaliar claramente a qualidade da comunicação. A segunda leitura é que os canais e a linguagem adotados pela organização não estão adequados à diversidade de perfis da força de trabalho (diferenças de escolaridade, idade, função), gerando compreensão parcial.

Teoricamente, a clareza é condição para a conversão da informação em ação e para o alinhamento estratégico (Robbins; Coulter; Decenzo, 2017). Na prática, a neutralidade indica risco: mensagens que “chegam” mas não são plenamente interpretadas podem criar ruído interpretativo e práticas discrepantes entre equipes. A implicação gerencial é dupla: revisar a forma (linguagem, multimodalidade) e a estrutura (resumos executivos, passos práticos, canais preferenciais) das mensagens, bem como instituir rotinas de verificação de compreensão (feedbacks curtos, quizzes rápidos, reuniões de alinhamento). Analiticamente, recomenda-se testar se neutralidade correlaciona com variáveis como função, tempo de vínculo e setor — isso pode revelar bolsões de incompreensão que exigem intervenção focalizada.

Na sequência, investigou-se o papel da comunicação como fator motivador para a permanência e dedicação ao trabalho.

Figura 3 – Comunicação como fator motivacional



Fonte: Dados da Pesquisa (2025)



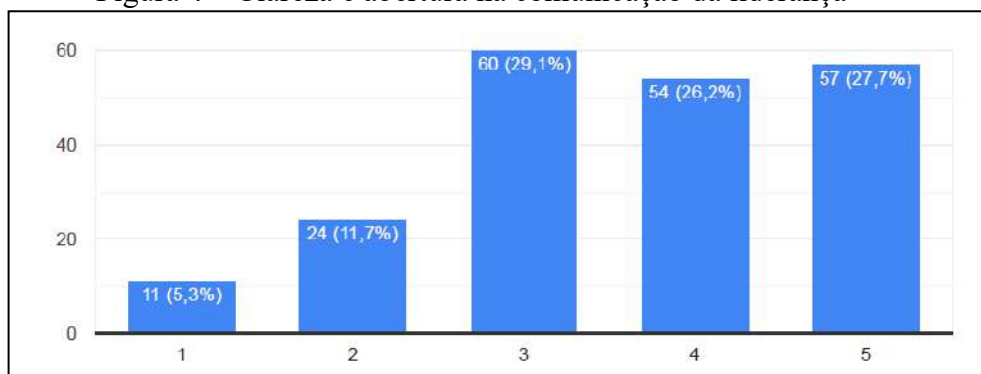
A Figura 3 amplia a discussão: não só a comunicação é considerada importante, como muitos enxergam-na como fator que influencia a permanência e a dedicação no trabalho. Nesta leitura, a comunicação aparece como um recurso organizacional que funciona como um job resource na teoria JD-R (Bakker & Demerouti, 2017): quando presente e de qualidade, contrabalança demandas de trabalho e fortalece vigor e dedicação. Este aspecto sugere que a comunicação contribui para a retenção afetiva — colaboradores que se sentem informados, reconhecidos e alinhados tendem a permanecer.

Por outro lado, é importante destacar a heterogeneidade implícita: as respostas negativas, ainda que minoritárias, sinalizam contextos onde a comunicação falha de forma significativa — possivelmente ligados a lideranças menos eficazes, pequena escala de operações ou alta rotatividade. Isso implica que, além de projetos genéricos, são necessárias políticas direcionadas que identifiquem unidades ou funções com baixa percepção de comunicação motivadora. Em termos de investigação adicional, uma modelagem de mediação poderia avaliar se o efeito da comunicação sobre a intenção de permanência é mediado por percepções de suporte organizacional percebido (POS) ou pela clareza de função.

No que diz respeito à liderança, dois aspectos foram analisados de forma mais detida: a clareza e abertura na comunicação promovida pelos líderes e o esforço desses em manter os colaboradores informados.

Primeiramente, avaliou-se a percepção sobre clareza e abertura na comunicação da liderança.

Figura 4 – Clareza e abertura na comunicação da liderança



Fontes: Dados da Pesquisa (2025)

A Figura 4 é central para o foco do artigo: ela expõe a percepção sobre como os líderes se posicionam comunicacionalmente. A predominância de respostas positivas — mas com parcela neutra e discordante — aponta para heterogeneidade na prática de liderança. Em alguns casos, líderes exercem papel de facilitadores do sentido, promovendo escuta, feedback e narrativa estratégica que conecta o trabalho à visão organizacional (Keyton, 2005; Baldissera & Sólito, 2011). Em outros, pode ocorrer liderança mais reativa, comunicando-se apenas de forma instrumental e episódica.

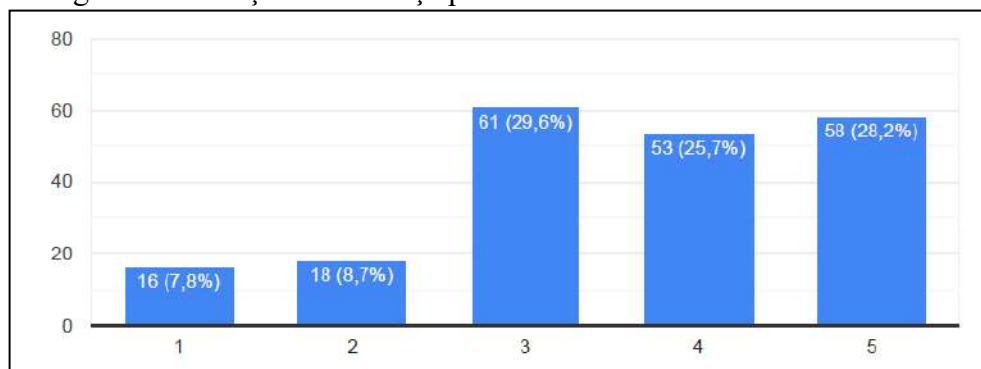
Essa distinção é relevante porque a liderança comunicativa tem efeitos simbólicos que transcendem a mera transmissão de informação: legitima decisões, modela comportamentos e constrói confiança. Quando líderes atuam como intérpretes e validadores, diminuem incertezas e favorecem a coesão; quando não o fazem, geram lacunas interpretativas e perda de legitimidade. A leitura mais profunda sugere investigar variáveis contextuais que modulam a atuação dos líderes — por exemplo, carga de supervisão, autonomia, treinamento em



comunicação e alinhamento com a alta direção — pois estas condicionam a capacidade do líder de manter práticas dialógicas. Em termo de recomendação, fortalecer programas de desenvolvimento para lideranças com foco em comunicação situacional, escuta ativa e feedback estruturado tende a homogeneizar práticas e elevar engajamento.

Na sequência, investigou-se a percepção dos trabalhadores quanto ao esforço da liderança em mantê-los informados.

Figura 5– Esforço da liderança para manter os funcionários informados



Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

A Figura 5 focaliza o empenho efetivo dos líderes em comunicar. Os padrões — predominância positiva acompanhada de respostas neutras/negativas — reforçam a ideia de que esforço e consistência não são universalmente percebidos. É preciso desagregar o que “esforço” significa: constância (frequência de comunicações), transparência (profundidade e abertura de conteúdo), relevância (pertinência da informação para o trabalho) e bidirecionalidade (oportunidade para retorno). A percepção positiva pode refletir alta frequência informativa, mas esta só se traduz em valor se houver sentido e aplicabilidade; caso contrário, há risco de sobrecarga comunicacional.

Adicionalmente, há dimensões de justiça informacional: quando grupos percebem tratamento desigual na disponibilização de informações, emergem sentimentos de injustiça organizacional — fator com forte impacto sobre engajamento e confiança. Portanto, além de medir esforço quantitativamente, organizações devem avaliar a qualidade informacional (adequação, transparência) e a distribuição equitativa da informação. Intervenções práticas incluem calendário comunicacional coordenado, papéis claros para porta-vozes, e mecanismos de feedback que indiquem se a informação foi útil e compreendida (loop de confirmação). Do ponto de vista teórico, isso articula argumentos de Silva et al. (2021) sobre o líder como canal primário e de Baldissera (2008) sobre os riscos da simplificação excessiva.

De maneira integrada, os resultados analisados a partir das Figuras 1, 2, 3, 4 e 5 permitem compreender como os trabalhadores percebem a comunicação interna e a atuação da liderança no contexto organizacional. Os achados apontam que a comunicação é vista majoritariamente como elemento motivador, tanto no sentido de estimular a permanência no trabalho quanto de fortalecer o sentimento de pertencimento. Essa percepção reforça que a comunicação transcende sua função técnica, assumindo papel simbólico de reconhecimento e valorização do trabalhador.

Ao mesmo tempo, a presença de avaliações neutras ou discordantes em itens relacionados à clareza e ao esforço da liderança indica que a experiência comunicacional não é uniforme em toda a organização. Para alguns, as mensagens chegam de forma clara e



consistente; para outros, permanecem lacunas, ambiguidades ou insuficiência de esforço por parte da liderança. Essa heterogeneidade sugere que a comunicação não é percebida como prática homogênea, mas como fenômeno multifacetado, atravessado por diferentes estilos de liderança, estruturas setoriais e expectativas individuais.

Outro ponto relevante é a centralidade da liderança como mediadora do processo comunicacional. As figuras analisadas demonstram que, em grande parte, os líderes são reconhecidos como promotores de abertura e de informação, ainda que nem sempre essa percepção seja consensual entre os trabalhadores. Isso evidencia que a liderança ocupa um lugar de destaque na forma como a comunicação é vivida no cotidiano, funcionando tanto como canal formal de transmissão de mensagens quanto como referência simbólica para a interpretação da realidade organizacional.

Em conjunto, as análises revelam um cenário em que a comunicação interna é amplamente valorizada e associada à motivação, mas que ainda apresenta nuances, tensões e percepções divergentes entre os respondentes. A clareza, a consistência e o papel desempenhado pela liderança emergem como eixos centrais para compreender a qualidade da comunicação nas organizações estudadas, configurando-se como aspectos que demandam atenção na busca por maior alinhamento e engajamento entre os trabalhadores.

4.3 ANÁLISE DE CRUZAMENTOS

Para ampliar a compreensão dos resultados, foram realizados cruzamentos entre variáveis de perfil (porte organizacional, faixa etária e tempo de vínculo) e os indicadores de percepção da comunicação da liderança (clareza, abertura e esforço informacional), bem como motivação e engajamento. As comparações de médias, permitem identificar diferenças significativas entre grupos e verificar como fatores contextuais influenciam a forma como os trabalhadores percebem a comunicação e seus efeitos no ambiente organizacional.

O Quadro 1 apresenta a relação entre a percepção da comunicação interna como elemento motivacional e o tempo de vínculo dos colaboradores com a empresa.

Quadro 1 – Comunicação interna como fator motivacional

Variável	N	Média
Até 1 ano	46	4,76
1 a 3 anos	66	4,76
4 a 10 anos	60	4,65
11 a 15 anos	17	4,76
Mais de 16 anos	17	4,88
Total	206	4,74

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A média geral de 4,74 indica que, de forma consistente, os colaboradores reconhecem a comunicação interna como um fator significativo para a motivação no ambiente de trabalho. A análise por tempo de vínculo evidencia estabilidade na percepção, com pequenas variações entre os grupos. Destaca-se o grupo com mais de 16 anos de empresa, que apresenta a média mais elevada (4,88), sugerindo uma valorização ainda maior da comunicação interna entre trabalhadores de longa permanência.



O Quadro 2 explora a percepção dos colaboradores quanto à clareza e compreensibilidade da comunicação interna, considerando o porte das organizações.

Quadro 2 – Clareza da comunicação interna

Variável	N	Média
1 a 20	79	3,62
21 a 50	24	3,50
51 a 200	26	3,62
201 a 500	16	3,63
501 a 1000	21	3,90
Mais de 1000	40	3,40

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Observa-se que os colaboradores de empresas com mais de 1000 funcionários apresentam a menor média (3,40), indicando menor concordância com a clareza das mensagens transmitidas. Esse resultado sugere que, à medida que a organização cresce, a comunicação interna tende a enfrentar desafios relacionados à compreensão e à consistência, tornando-se menos efetiva para todos os níveis hierárquicos.

Por fim, o Quadro 3 apresenta a avaliação da desmotivação dos funcionários frente a falhas na comunicação interna, segmentada pelo porte organizacional.

Quadro 3 – Desmotivação frente a falhas na comunicação

Variável	N	Média
1 a 20	79	4,23
21 a 50	24	4,08
51 a 200	26	3,73
201 a 500	16	3,81
501 a 1000	21	4,19
Mais de 1000	40	4,35

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Os resultados indicam que os colaboradores de organizações com mais de 1000 funcionários relatam maior desmotivação diante de falhas na comunicação interna (média 4,35), enquanto empresas de 51 a 200 funcionários registram menor impacto (média 3,73). Essa tendência evidencia que, em organizações maiores, problemas na transmissão de informações podem gerar efeitos mais significativos sobre a motivação, reforçando a necessidade de estratégias comunicacionais consistentes e bem estruturadas.

Em síntese, os cruzamentos realizados demonstram que a comunicação interna é percebida como elemento motivador, mas que a eficácia dessa comunicação pode variar conforme tempo de vínculo e porte da organização, sinalizando a importância de práticas adaptadas às diferentes realidades institucionais.

Com o objetivo de identificar possíveis diferenças entre os grupos etários na percepção da liderança em relação à comunicação interna, aplicou-se a análise de variância unifatorial (One-Way ANOVA). A seguir, apresentam-se as médias e desvios-padrão das questões Q16, Q17 e Q18, que abordam, respectivamente, a promoção da troca de informações, a clareza e abertura da comunicação e o empenho da liderança em manter os colaboradores informados. A



Tabela 4.3 sintetiza esses resultados, permitindo visualizar de forma comparativa os padrões de avaliação entre as diferentes faixas etárias.

Tabela 1 - Percepções sobre liderança na comunicação interna, por faixa etária

Questão	Faixa etária	Média	DP
Q16 – Os líderes promovem a troca de opiniões e informações	18–25 anos	3,62	1,33
	26–35 anos	3,61	1,09
	36–45 anos	3,59	1,07
	46–55 anos	3,41	1,06
	Mais de 56 anos	3,80	0,84
	Total	3,60	1,15
Q17 – Os líderes promovem uma comunicação clara e aberta	18–25 anos	3,79	1,18
	26–35 anos	3,52	1,15
	36–45 anos	3,59	1,12
	46–55 anos	3,18	1,24
	Mais de 56 anos	3,60	1,14
	Total	3,59	1,16
Q18 – A liderança se empenha em me manter bem informado	18–25 anos	3,80	1,24
	26–35 anos	3,52	1,17
	36–45 anos	3,51	1,19
	46–55 anos	3,12	1,27
	Mais de 56 anos	3,60	1,14
	Total	3,58	1,21

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A questão Q16 obteve média geral de 3,60 (DP = 1,15), indicando uma percepção neutra quanto à promoção da troca de opiniões e informações por parte da liderança. As médias entre os grupos etários foram bastante próximas, variando de 3,41 (46 a 55 anos) a 3,80 (mais de 56 anos). Esse resultado sugere que, independentemente da idade, a atuação dos líderes nesse aspecto não é vista de forma fortemente positiva, e o elevado desvio-padrão reforça a heterogeneidade das experiências relatadas.

A questão Q17, que avaliou a clareza e abertura da comunicação promovida pelos líderes, apresentou média geral de 3,59 (DP = 1,16). Observa-se que os mais jovens (18 a 25 anos) avaliaram esse aspecto de maneira mais favorável ($M = 3,79$), enquanto os colaboradores de 46 a 55 anos foram os mais críticos ($M = 3,18$). Esse padrão sugere uma tendência de maior exigência entre trabalhadores mais experientes, possivelmente em função de vivências profissionais mais longas, que ampliam as expectativas em relação às práticas comunicacionais da gestão.

A questão Q18, que investigou o empenho da liderança em manter os colaboradores informados, foi a que apresentou a menor média ($M = 3,58$; DP = 1,21). Novamente, os mais jovens tiveram uma avaliação mais positiva ($M = 3,80$), enquanto o grupo de 46 a 55 anos apresentou a percepção mais crítica ($M = 3,12$). Esse resultado indica que a comunicação descendente – da liderança para os colaboradores – ainda é percebida como insuficiente, especialmente entre aqueles com maior tempo de carreira.

De modo geral, as três variáveis analisadas apontam para uma fragilidade na dimensão da comunicação exercida pela liderança. Os resultados sugerem que, embora exista reconhecimento parcial de esforços, não há uma percepção de consistência ou de compromisso claro em promover canais de diálogo efetivos.



Esses achados estão em consonância com autores que destacam a centralidade da liderança na efetividade da comunicação interna. Segundo Kunsch (2003), a comunicação organizacional precisa ser estimulada de forma contínua pela gestão, funcionando como eixo estratégico para integração e engajamento.

O padrão identificado – com avaliações moderadas e variações conforme a faixa etária – reforça o que aponta Robbins (2017), ao destacar que percepções sobre liderança tendem a ser influenciadas por experiências acumuladas: colaboradores mais experientes são mais críticos quando percebem falhas na clareza e no fluxo de informações.

Assim, pode-se inferir que a comunicação promovida pela liderança, embora existente, não atinge níveis de transparência, consistência e abertura suficientes para consolidar uma percepção positiva entre os colaboradores. Esse resultado evidencia a necessidade de investimentos em programas de desenvolvimento de líderes, voltados à ampliação das práticas de comunicação clara, aberta e bidirecional, conforme recomendado pela literatura de gestão da comunicação e de liderança participativa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a relação entre a comunicação exercida pela liderança e a motivação e o engajamento dos trabalhadores, considerando percepções de clareza, abertura e esforço informacional no ambiente de trabalho. A partir de uma pesquisa quantitativa e descritiva, realizada com 206 colaboradores de organizações privadas da região Sul do Brasil, foi possível responder ao objetivo geral e aos objetivos específicos estabelecidos no início da investigação.

No que se refere ao primeiro objetivo específico, de descrever o perfil dos respondentes e a distribuição das percepções sobre comunicação e liderança, a caracterização da amostra evidenciou predominância feminina, concentração etária entre 18 e 35 anos e atuação majoritária no setor de serviços. Esses elementos demográficos, associados às análises descritivas, permitiram compreender a diversidade de contextos organizacionais representados e estabelecer a base para a interpretação das percepções sobre a comunicação.

O segundo objetivo específico, voltado a avaliar em que medida a comunicação é percebida como fator motivacional, foi atingido ao se observar médias elevadas em itens que relacionavam comunicação a motivação e permanência no trabalho. A média geral de 4,74 demonstra que os trabalhadores reconhecem amplamente a comunicação como um recurso motivacional relevante, confirmando que tanto seu caráter instrumental — ao esclarecer tarefas e expectativas — quanto simbólico — ao gerar reconhecimento e pertencimento — estão fortemente associados ao engajamento organizacional.

Em relação ao terceiro objetivo específico, que buscava examinar diferenças por tempo de vínculo, porte e faixa etária, os resultados mostraram nuances importantes. O tempo de vínculo não apresentou grandes variações, indicando certa estabilidade na percepção da comunicação ao longo da trajetória profissional. Já o porte organizacional revelou diferenças significativas: em empresas com mais de mil funcionários, a clareza comunicacional recebeu médias mais baixas e a desmotivação diante de falhas foi mais acentuada, evidenciando os desafios estruturais de grandes organizações na gestão da informação. A análise por faixa etária apontou maior criticidade entre os trabalhadores de 46 a 55 anos, sugerindo que experiências profissionais mais longas elevam as expectativas quanto à qualidade da comunicação exercida pela liderança.



O quarto objetivo específico, que consistia em discutir implicações gerenciais e caminhos de aprimoramento, também foi contemplado. Os achados sugerem que a comunicação da liderança precisa ser planejada de forma clara, frequente e bidirecional, incluindo padronização de mensagens-chave, rotinas regulares de feedback, capacitação dos líderes para o uso de diferentes canais e estilos comunicacionais, além da criação de mecanismos de governança que assegurem equidade no acesso às informações. Em organizações de maior porte, recomenda-se atenção especial ao desenho de fluxos formais de comunicação, capazes de reduzir ruídos, lacunas e redundâncias.

Do ponto de vista teórico, o estudo reforça a centralidade da liderança comunicativa como mediadora entre diretrizes estratégicas e motivação individual, corroborando abordagens que compreendem a comunicação como recurso organizacional decisivo para a construção de engajamento. Do ponto de vista prático, destaca-se que comunicar não é apenas informar, mas sobretudo gerar sentido, reconhecimento e confiança, fatores que fortalecem o vínculo dos trabalhadores com a organização.

Algumas limitações devem ser reconhecidas. O uso de amostra de conveniência, restrita a uma região específica, limita a generalização dos resultados. A utilização exclusiva de questionários de autorrelato pode ter introduzido vieses de desejabilidade social. Além disso, o caráter transversal da pesquisa não permite estabelecer relações causais entre comunicação, motivação e engajamento. Tais limitações abrem oportunidades para pesquisas futuras com amostras probabilísticas, métodos mistos que combinem levantamentos com entrevistas em profundidade e análises longitudinais que explorem efeitos ao longo do tempo.

Em síntese, os resultados permitem concluir que a motivação e o engajamento dos trabalhadores estão fortemente associados à qualidade da comunicação exercida pela liderança. Quando conduzida de modo transparente, contínuo e participativo, a comunicação fortalece vínculos de confiança e pertencimento, contribuindo para a sustentabilidade organizacional e para a competitividade das empresas diante de contextos cada vez mais complexos.

REFERÊNCIAS

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 22, n. 3, p. 273-285, 2017.

BALDISSERA, R. **Comunicação organizacional**: um campo em construção. Revista *Organicom*, São Paulo, v. 5, n. 9, p. 111-120, 2008.

BALDISSERA, R.; SÓLIO, M. C. Comunicação, liderança e poder simbólico. **Revista Intercom**, São Paulo, v. 34, n. 1, p. 35-54, 2011.

BUENO, W. C. **Comunicação empresarial**: teoria e pesquisa. São Paulo: Manole, 2009.

CARDOSO, O. Comunicação empresarial e organizacional: distinções necessárias. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, v. 13, n. 31, p. 61-65, 2006.

CERVI, R.; BLUMKE, C.; BLUMKE, R. Comunicação interna e motivação: estudo em empresas privadas. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, Porto Velho, v. 12, n. 1, p. 45-63, 2020.



CURVELLO, J. J. Comunicação interna: conceitos e práticas. **Revista Comunicação & Sociedade**, São Bernardo do Campo, v. 24, n. 1, p. 77-89, 2002.

DIAS, R. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2016.

FRANÇA, F.; LISBOA, M. A.; ERCOLIN, A. Comunicação interna e clima organizacional: desafios contemporâneos. **Revista Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 18, n. 3, p. 452-469, 2017.

HERNANDES, M. Comunicação organizacional e gestão estratégica. **Revista Comunicação Midiática**, Bauru, v. 15, n. 1, p. 28-44, 2020.

KEYTON, J. **Communication and organizational culture**: A key to understanding work experiences. Thousand Oaks: Sage, 2005.

KUNSCH, M. M. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LEITÃO, M. Comunicação empresarial e reputação organizacional. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, v. 11, n. 21, p. 9-24, 2014.

MEN, Linjuan Rita; STACKS, Don W. The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. **Journal of Communication Management**, v. 17, n. 2, p. 171-192, 2013.

OLIVEIRA, L.; LIMA, M.; RIBEIRO, A. Comunicação organizacional: perspectivas e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 22, n. 5, p. 711-730, 2018.

ROBBINS, S.; COULTER, M.; DECENZO, D. **Fundamentos de administração**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2017.

SOUZA, P.; PEREIRA, F.; LIMA, C. Liderança comunicativa e engajamento: uma análise em organizações privadas. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aracaju, v. 11, n. 3, p. 115-129, 2020.

TOURISH, Dennis. **The triumph of nonsense: How organizations capture, control and colonize minds**. Critical Perspectives on Accounting, v. 74, p. 1-13, 2020.

WELCH, Mary. Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. **Public Relations Review**, v. 38, n. 2, p. 246-254, 2012.