

## *Comunicar para liderar: o papel estratégico da comunicação na motivação e no alinhamento das equipas*

/// Tatiana Silva

[tatianacastrosilva05@gmail.com](mailto:tatianacastrosilva05@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0001-7599-8835>

ISCAP, Instituto Politécnico do Porto

### Resumo

Este artigo explora como a comunicação ajuda os líderes a motivar e alinhar as equipas. Quando um líder comunica com eficácia, de forma clara e constante, todos conseguem trabalhar melhor e caminhar na mesma direção. Este artigo mostra ainda que, quando o líder é transparente acerca dos objetivos a alcançar e capaz de dar feedback de forma contínua, os colaboradores sentem-se confiantes e valorizados. As organizações estão em constantes mudanças e continuam a enfrentar alguns desafios, sendo a comunicação, neste contexto, crucial, mas para não gerar qualquer desentendimento, a empatia e a clareza são também aspetos importantes a mencionar. Através de uma análise crítica, o artigo defende que a comunicação estrategicamente usada é o principal pilar para uma liderança de sucesso e para o fortalecimento da cultura organizacional.

**Palavras-chave:** Comunicação, Liderança, Motivação, Alinhamento de Equipas, Confiança, Desempenho

### Abstract

This article explores how communication helps leaders motivate and align their teams. When a leader communicates effectively, clearly, and consistently, everyone is able to work better and move in the same direction. This study also shows that when a leader is transparent about the goals to be achieved and capable of providing continuous feedback, employees feel confident and valued. Organizations are constantly changing and continue to face challenges, with communication being crucial in this context, but to avoid misunderstandings, empathy and clarity are also important aspects to mention. Through critical analysis, the article argues that strategically used communication is the main pillar for successful leadership and for strengthening organizational culture.

**Keywords:** Communication, Leadership, Motivation, Team Alignment, Trust, Performance

## Introdução

Atualmente as organizações encontram-se em constantes mudanças e com grandes exigências no que diz respeito ao desempenho. Assim, a liderança nas empresas é cada vez mais importante e condiciona a forma como as equipes executam o seu trabalho e se sentem motivadas a alcançar os objetivos organizacionais. Recentemente, tem-se valorizado mais a forma como os líderes se relacionam e comunicam com os seus colaboradores ao invés de meramente destacar a necessidade de autoridade ou a capacidade de tomar decisões dos líderes.

Assim, a comunicação tem-se tornado um elemento central de liderança, uma vez que a comunicação dentro de uma organização é essencial para criar significado, alinhar objetivos e fortalecer relações de confiança dentro das equipes. Ainda, a forma de comunicar faz toda a diferença, acabando por influenciar diretamente o nível de motivação, envolvimento e compromisso dos colaboradores, seja através da clareza das mensagens, escuta ativa ou através de feedback constante (Men, 2014).

Porém, dentro das organizações, a comunicação ainda é subestimada ou usada de uma forma pouco estratégica, sendo pertinente questionar: “Estarão os líderes a utilizar a comunicação como um verdadeiro instrumento estratégico ou apenas como um meio funcional de transmissão de informação?”

Tendo em conta os desafios atuais, como a digitalização, os modelos de trabalho híbridos e mesmo a diversidade geracional, o processo comunicacional torna-se mais exigente, reforçando a necessidade de desenvolver determinadas competências como a empatia, a assertividade e a inteligência emocional (Goleman, 2005). Neste sentido, os líderes também devem ser capazes de estabelecer ligações mais profundas com os colaboradores, entender as necessidades e fazer com que os colaboradores se sintam mais motivados e com vontade de participar ativamente.

Este artigo sustenta que a comunicação intencional, estrategicamente usada, é o principal pilar de uma liderança eficaz, porque promove o alinhamento de objetivos, reforça a motivação dos colaboradores e fortalece relações de confiança e, por isso, implica que os líderes devem desenvolver competências comunicacionais como a clareza, a empatia e o feedback contínuo para melhorar o desempenho organizacional.

## A comunicação como base da liderança e do desempenho das equipes

A comunicação numa organização assume um papel importante na forma como a liderança se concretiza e influencia o desenvolvimento das equipes. A comunicação, além de ser um mecanismo de transmissão de informação, também contribui para a construção de significados, orientação de comportamentos e alinhamento dos esforços à volta de um objetivo comum. Para isso, a comunicação deve ser clara, consistente e intencional, de modo a diminuir a existência de ambiguidades, erros cometidos e ainda descoordenação entre os membros da equipe. Neste domínio, a comunicação assume uma dimensão instrumental, na medida em que permite orientar as ações, clarificar expectativas e garantir uma maior eficácia na realização de tarefas.

Quando numa organização se verifica a ausência de uma comunicação eficaz, surge um desalinhamento e perda de eficiência, enquanto a existência de mensagens claras e adaptadas facilita o entendimento do que deve ser realizado e aumenta a capacidade de resposta das equipes. Neste sentido, a comunicação é um suporte à liderança, mas, acima de tudo, um elemento crucial para a sua eficácia.

A comunicação assume-se como elemento importante em termos organizacionais, através da construção de um sentido partilhado, sobre quem a organização é. Os colaboradores sentem constantemente a necessidade de compreender o propósito do seu trabalho e entender de que forma este irá contribuir para o sucesso de uma organização, não se ficando pela simples execução de tarefas. Os líderes devem conseguir transmitir, através de mensagens claras e coerentes, não só instruções, de modo a facilitar a compreensão e reduzir ambiguidades, mas esse sentido coletivo. Isto origina maior identificação e integração dos colaboradores na organização, o que estimula a sua contribuição com mais dedicação. Esta dimensão é simbólica, mas com resultados tangíveis muito concretos, e é através da comunicação que se atribui significado ao trabalho e aos objetivos e ainda contribui para uma cultura inclusiva, onde todos se sentem ouvidos e valorizados (Sequeira, 2019).

Nas organizações, por vezes, surgem momentos de incerteza, mas quando existe a atribuição de um sentido claro às ações, a motivação tende a aumentar. A quantidade de informação não é o que caracteriza uma comunicação boa ou má, mas sim a qualidade da mesma. É, por conseguinte, importante selecionar cuidadosamente os conteúdos, os canais que realmente se adequam, adaptar os vários tipos de mensagem e ainda criar uma maior congruência entre o que é dito e o que é feito. Segundo Kaneko (2023), há dois tipos de comunicação: a síncrona, que acontece em tempo real, e a assíncrona, que possibilita respostas em momentos diferentes, sem a necessidade de que ambas as partes estejam presentes ao mesmo tempo. Ambos os tipos de comunicação coexistem nas organizações e necessitam do mesmo cuidado na elaboração dos conteúdos, uma vez que podem ajudar no desempenho numa organização quando estão em equilíbrio.

Ainda, uma comunicação de qualidade e eficaz resulta essencialmente da articulação entre uma dimensão instrumental, que é focada na clareza e orientação, e uma dimensão simbólica, que é focada na criação de significado e envolvimento.

## **A comunicação como fator de motivação e envolvimento**

Ao contrário do que muitas vezes se pensa, o elevado nível de envolvimento e compromisso dos colaboradores no contexto de uma organização não depende sobretudo de recompensas materiais, mas sim do facto de os colaboradores se sentirem ouvidos, informados e valorizados. Segundo Mayo (2003), a motivação não se baseia exclusivamente em fatores económicos, sendo estes apenas elementos complementares no desempenho e na produtividade. O sentimento de pertença está diretamente relacionado com a forma como os líderes comunicam com as suas equipas, não apenas para transmitir informação, mas também para criar relações de proximidade, reforçar o reconhecimento e valorizar o contributo de cada pessoa dentro da organização.

Em nome da eficiência, os objetivos e as expectativas devem ser definidos de forma clara, mas em nome da identificação, o sentimento de responsabilidade e propósito deve igualmente ser definido. Tendo em conta a dimensão instrumental da comunicação, os líderes devem comunicar as metas a alcançar de forma clara e consistente, o que permite monitorizar os resultados com mais facilidade e ao mesmo tempo permite motivar os colaboradores a estarem focados e comprometidos no trabalho. Com esta atuação, as organizações têm a capacidade de identificar mais rapidamente os pontos fortes e fracos dos colaboradores e, se necessário, investir em medidas corretivas que proporcionam o desenvolvimento de cada colaborador, contribuindo para o seu crescimento pessoal e consequentemente, para o sucesso da empresa.

O feedback dos líderes contribui para o aumento dos níveis de confiança e melhorias de desempenho nas organizações, pelo que deve ser contínuo, uma vez que isto permite que

os colaboradores recebam orientação e reconhecimento com mais frequência. Segundo London (2003), o feedback, quando é eficaz, cria ciclos positivos de aprendizagem e desenvolvimento a nível individual e coletivo.

Por vezes, nas organizações, o feedback é reduzido, pelo que pode dar origem a desentendimentos entre líderes e colaboradores, dificuldades a comunicar e redução da produtividade da equipa devido a problemas recorrentes por não estarem resolvidos.

Nas organizações também se torna cada vez mais necessário os líderes terem uma comunicação mais empática, o que valoriza a sua atuação, quando são capazes de estabelecer boas relações com os seus interlocutores. Segundo Goleman (2005), a inteligência emocional permite aos líderes compreender as necessidades dos colaboradores, gerir emoções e criar ambientes de trabalho mais positivos. Esta necessidade é reforçada pelos dados do European Communication Monitor (Zerfass et al., 2022), que identifica a liderança empática como um fator crítico para o compromisso organizacional, reforçando que líderes capazes de demonstrar compreensão e proximidade criam equipas mais resilientes face às mudanças digitais. Líderes empáticos são capazes de se colocar no lugar do outro e demonstrar um interesse genuíno pelas preocupações da equipa, o que é fundamental para gerir a diversidade e promover a inclusão. E este tipo de comunicação contribui também para que os colaboradores se sintam respeitados e valorizados e aumentem os seus níveis de satisfação, bem como os níveis de envolvimento.

## **Comunicação, confiança e relações nas equipas**

Nas organizações, a confiança é essencial para criar relações saudáveis entre os vários membros organizacionais, contudo, esta não é fácil de obter. Comunicação honesta e transparente facilita a expressão de ideias, opiniões ou mesmo a admissão de erros, o que pode proporcionar o surgimento de mais inovação, criatividade e envolvimento, porque o ambiente é honesto e o erro é encarado como fazendo parte do processo de desenvolvimento de novas ideias.

Ainda, a comunicação bidirecional permite a troca de informação em vários sentidos, acabando por fortalecer o vínculo e o sentimento de pertença. Ouvir e compreender os outros é essencial para uma boa comunicação. Isto contribui para a criação de relações de confiança graças à abertura e ao interesse dos líderes.

Os conflitos nas organizações são muitas vezes inevitáveis e podem surgir devido a diferenças de opinião, diferentes estilos de trabalho ou mesmo devido a objetivos individuais distintos. Porém, quando não são bem geridos, comprometem o ambiente de trabalho, sendo nesta situação, a comunicação essencial para identificar conflitos, discuti-los e resolvê-los.

Neste sentido, a comunicação também é uma ferramenta fundamental para gerir divergências e resolver conflitos de forma construtiva. Equipas com uma boa comunicação são capazes de prevenir conflitos e resolver problemas de uma maneira mais eficaz e utilizá-los como motor de desenvolvimento e crescimento coletivo.

## **O papel da liderança na qualidade da comunicação**

A liderança atua diretamente na qualidade da comunicação organizacional, uma vez que os líderes são responsáveis por definir o tom da comunicação, estabelecer padrões de comunicação e ainda influenciar práticas comunicacionais. A comunicação dos líderes não se limita apenas às palavras, mas sobretudo, através de ações, atitudes e decisões. É necessário que o que é transmitido seja verdadeiramente colocado em prática para garantir a credibilidade e fortalecer a confiança nas equipas.

Uma comunicação assertiva é igualmente importante, uma vez que quando os líderes se expressam sem ambiguidades e com respeito, os colaboradores proporcionam maior bem-estar aos seus subordinados. Estes conseguem exprimir-se sem qualquer tipo de preocupação e sentem que podem contribuir para as decisões da empresa sem o receio de serem julgados.

Quando existe então uma boa comunicação, as empresas conseguem transformar desafios ou obstáculos em oportunidades de crescimento. Tal como referem Bonella et al. (2023), a assertividade promove ambientes de trabalho equilibrados, a valorização do diálogo e relações baseadas no respeito.

Além disto, nas equipas as pessoas são diferentes umas das outras e agem de formas diferentes, pelo que pode ser necessário ajustar a informação que se pretende transmitir de modo que esta seja interpretada, sem ambiguidades, de acordo com o significado que intencionalmente foi concebido. Em ambientes híbridos ou remotos, existe menos interação pessoal, pelo que o desafio de elaborar mensagens claras é maior, sendo por isso fundamental comunicar as mensagens de forma clara e adaptável para evitar desentendimentos. Esta adaptação comunicacional evidencia a necessidade de uma comunicação estrategicamente pensada e contextualizada para responder às exigências dos novos modelos de trabalho.

Os líderes emocionalmente inteligentes conseguem reconhecer emoções, interpretar diferentes sinais dos colaboradores e adaptar a mensagem. E a comunicação realizada por estes deve ser predominantemente intencional e estrategicamente preparada, já que prever necessidades, clarificar objetivos e criar um alinhamento contínuo contribui para a redução de incertezas, aumenta a preparação para desafios inesperados e contribui para o aumento da estabilidade numa organização.

## **A comunicação como elemento de alinhamento e a cultura organizacional**

A comunicação é capaz de criar alinhamento organizacional, pois conecta a estratégia da empresa à ação das equipas.

Quando os colaboradores entendem a direção estratégica estabelecida e reconhecem de que forma o seu trabalho contribui para o sucesso organizacional, existe uma redução de desvios que poderiam comprometer os resultados.

Numa organização, a comunicação contribui para um maior alinhamento e sucesso da empresa através da articulação de objetivos e comportamentos. Deste modo, os colaboradores conseguem partilhar a mesma visão e atuar de forma coordenada.

Para além da sua função de alinhamento, a comunicação também influencia e ajuda a moldar a cultura organizacional, que influencia diretamente a forma como os colaboradores interagem, tomam decisões e executam as suas tarefas. A cultura integra valores, normas, crenças e padrões de comportamentos compartilhados por toda a organização. Neste sentido, a forma como uma organização comunica, tanto interna como externamente, reflete esses valores, normas e modos de funcionamento. Em organizações onde a comunicação é mais aberta e transparente, surge uma maior participação, enquanto ambiente e abordagens mais restritivos acabam por reforçar estruturas hierárquicas e mais rígidas.

A forma como os líderes comunicam, bem como os valores que promovem, é crucial para a definição da cultura organizacional. Quando a comunicação enfatiza a inovação, a ética e o respeito, promove-se o desenvolvimento de uma cultura mais sólida e alinhada com esses princípios. A comunicação pode ter um papel decisivo na construção de culturas organizacionais mais humanas e orientadas para a cooperação. Estas características tornam-

se ainda mais relevantes em contextos de mudança, nos quais a capacidade de adaptação é essencial para a sustentabilidade das organizações.

Comunicar significa, por conseguinte, para além da dimensão instrumental de transmitir informação, atribuir significado às ações no contexto da organização. Desta forma, a comunicação não só apoia o funcionamento interno, como também reforça a coerência entre a identidade organizacional e a imagem projetada, consolidando, ao longo do tempo, a cultura e a identidade da organização.

## Discussão

Este artigo mostra que a comunicação nas organizações é importante para a liderança e o bom funcionamento das equipas, porque influencia diretamente a motivação, o alinhamento e a qualidade das relações. A articulação entre as dimensões instrumental e simbólica da comunicação, origina eficácia, na medida em que a dimensão instrumental permite a clareza nas tarefas a realizar e a redução de erros, enquanto a dimensão simbólica permite criar significado e envolvimento.

Nas organizações, atualmente, torna-se mais importante, para criar compromisso e empatia, que os líderes desenvolvam consciência do papel da comunicação, do que continuem apenas a fazer uso da sua autoridade. No contexto atual, é crucial fazer com que os colaboradores se sintam integrados e valorizados dentro da organização de forma a aumentarem os seus níveis de produtividade, mas também de motivação e desejo de permanecer na organização.

Adicionalmente, quando existe uma comunicação bidirecional que permite a constante troca de informação e feedback com transparência e frequência, os níveis de satisfação são mais elevados. Porém, o discurso e as ações realizadas numa organização devem estar bem alinhados, caso contrário, a organização corre o risco de perder força e impacto pela exposição de incongruências. A existência de ambientes abertos e coerência também possibilita encarar conflitos como oportunidades de crescimento.

Cada pessoa, quando recebe as mensagens, interpreta-as de formas diferentes, já que todos são diferentes devido a fatores de influência, percursos e bagagens distintas. Estes fatores, que correspondem a diferenças em termos de cultura, experiências, diferenças de gerações ou mesmo emoções, coexistem dentro de uma mesma organização, pelo que é importante conhecer cada membro de forma a ser possível adaptar a informação.

Para além disto, o excesso de informação também pode reduzir a eficácia na interpretação das mensagens, em especial em contextos digitais ou híbridos. O excesso de canais e a constante circulação de informação podem acabar por gerar ruído e desalinhar as equipas. Assim, uma comunicação eficiente, não depende simplesmente da quantidade, mas sobretudo da qualidade e intenção com que foi transmitida.

Ainda, a ausência de contacto presencial limita a leitura de sinais não verbais e pode dificultar a construção de relações de proximidade, exigindo dos líderes um esforço acrescido na clarificação das mensagens e na demonstração de empatia. Simultaneamente, a comunicação assíncrona, embora eficiente, pode aumentar o risco de interpretações erróneas e atrasar processos de decisão.

Assim, mais do que comunicar, os líderes devem comunicar melhor, ou seja, de forma consciente, coerente e adaptada a cada pessoa e situação, reconhecendo os limites e as capacidades da comunicação.

## Conclusão

Ao longo deste artigo, ficou evidente que saber liderar é implementar a comunicação com intenção, clareza e sensibilidade para com os outros, promovendo desta forma um alinhamento organizacional e a motivação das equipas.

Conclui-se ainda que a junção das duas dimensões - instrumental e simbólica - mencionadas ao longo do artigo contribui para uma maior eficiência das operações e a criação de um maior significado no trabalho. Os líderes devem ser capazes de definir tarefas e objetivos, mas acima de tudo, estabelecer um ambiente em que todos os colaboradores se sintam seguros, confiantes e valorizados.

A comunicação deve ser pensada de forma estratégica e competências como saber escutar, o feedback contínuo e a empatia são relevantes para uma maior eficácia da liderança. Grande parte das organizações bem-sucedidas reconhece que, por trás dos resultados, estão pessoas que precisam de clareza para desempenhar o seu trabalho e de reconhecimento para se sentirem parte da equipa.

Assim, comunicar para liderar não é simplesmente uma competência desejável, mas uma competência essencial para o sucesso das organizações. E as organizações capazes de reconhecer e valorizar o papel da comunicação estarão mais preparadas para enfrentar mudanças e desafios, fortalecer a sua cultura e atingir sucesso.

## Declaração de uso de IA

Durante a elaboração deste artigo, a autora utilizou a ferramenta *ChatGPT*, bem como a ferramenta Gemini para a construção de ideias base e a reestruturação do texto. Todo o conteúdo gerado foi submetido a uma análise crítica, sendo revisto, validado e complementado pela autora, garantindo o seu rigor conceptual e a sua conformidade com princípios éticos e científicos.

## Referências

- Bonella, T. da S., Bieglmeyer, U. H., Camargo, M. E., Pereira, H. H. C. S., da Graça, S. M., Moreira, L. F., Tartarotti, L., & Gilioli, R. M. (2023). The organizational change brought about by the exchange of the information system in a company in the metalworking sector. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(12), 21625–21651. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i12.3281>
- Goleman, D. (2005). *The emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Kaneko, M. (2023). *Synchronous and asynchronous communication in the digital workplace*. Academic Press.
- London, M. (2003). *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410608871>
- Mayo, E. (2003). *The human problems of an industrial civilization*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203487273>
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>
- Sequeira, A. S. (2019). Leadership in a VUCA organizational context: Are we ready for a paradigm change? In *Proceedings of the 15th European Conference on Management*,

*Leadership and Governance* (pp. 340–348). Academic Conferences and Publishing International. 10.34190/MLG.19.038

Zerfass, A., Moreno, Á., Tench, R., Verčič, D., & Buhmann, A. (2022). *European Communication Monitor 2022: Exploring diversity and empathic leadership, CommTech and consulting in communications. Results of a survey in 43 countries*. EUPRERA/EACD. [https://www.communicationmonitor.eu/wp-content/uploads/dlm\\_uploads/ECM2022-Results-ChartVersion.pdf](https://www.communicationmonitor.eu/wp-content/uploads/dlm_uploads/ECM2022-Results-ChartVersion.pdf)