

Liderança e Comunicação Interpessoal: Relacionamentos, Motivação e Bem-Estar

 Ana Isabel Almeida

ana.almeida346@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0000-6592-0826>

ISCAP, Instituto Politécnico do Porto

Resumo

Num contexto organizacional, onde o quotidiano é marcado pela interação e cooperação entre indivíduos, torna-se relevante analisar de que forma os líderes podem influenciar as relações humanas, a motivação e o bem-estar dos colaboradores. Para tal, são abordadas estas três dimensões centrais, com base em diferentes contributos teóricos, nomeadamente as teorias da motivação e o modelo *Job Demands-Resources* (JD-R). Procura-se, assim, compreender de que forma o papel da liderança influencia o comportamento e a perceção dos colaboradores no ambiente organizacional. Os resultados evidenciam que a qualidade da comunicação adotada pelo líder desempenha um papel fundamental no aumento da motivação, na promoção do bem-estar e no desenvolvimento de relações interpessoais saudáveis.

Palavras-chave: Liderança, Relações Interpessoais, Motivação, Bem-estar, Comunicação Interpessoal

Abstract

In an organizational context, where daily life is marked by interaction and cooperation among individuals, it is important to analyze how leaders can influence human relations, motivation, and employee well-being. To this end, these three central dimensions are addressed, drawing on various theoretical contributions, namely motivation theories and the Job Demands-Resources (JD-R) model. The aim is thus to understand how the role of leadership influences employees' behavior and perceptions within the organizational environment. The results show that the quality of communication employed by the leader plays a fundamental role in increasing motivation, promoting well-being, and developing healthy interpersonal relationships.

Keywords: Leadership, Interpersonal Relationships, Motivation, Well-being, Interpersonal Communication

Introdução

Atualmente, o dia a dia de uma organização é caracterizado por um ambiente dinâmico e colaborativo. Na maioria das atividades organizacionais, a interação entre pessoas é indispensável. Precisamente por isso, as relações humanas, isto é, todas as interações que existem entre colaboradores e os líderes, assumem um papel fundamental para estas instituições e as respetivas equipas serem bem-sucedidas. É aqui que surge a comunicação interpessoal: esta, é a troca de informações, ideias, sentimentos e mensagens entre duas ou mais pessoas. A comunicação interpessoal é imprescindível nas relações pessoais e também, profissionais.

É importante saber distinguir liderança de chefia. Enquanto um chefe faz parte da hierarquia de uma organização que supervisiona, controla e coordena tarefas, um líder, independentemente do cargo que ocupa, é alguém que influencia e motiva as pessoas que o rodeiam. O chefe exerce a sua autoridade, especialmente no cargo que ocupa e no poder que lhe é atribuído pela respetiva organização, já o líder precisa de conquistar o respeito e o poder no exemplo que transmite, na empatia e na capacidade do mesmo para inspirar.

Segundo Sprea (2009, p.57) “liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas (...) liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores”. É com base nesta perspetiva que se percebe que a liderança não depende unicamente da posição hierárquica, mas sim da capacidade de orientar, direcionar e motivar os outros de modo a alcançar objetivos em comum.

Para estes serem capazes de influenciar e motivar eficazmente as ações dos outros, é necessário que os líderes saibam adequar corretamente a sua comunicação. Quando tal não acontece ou quando se verificam falhas na comunicação ou na empatia, podem surgir impactos negativos no ambiente organizacional, como é o caso da falta de motivação, degradação de relacionamentos interpessoais e a infelicidade dos colaboradores.

Falhas na comunicação e na empatia podem contribuir para conflitos interpessoais, diminuição da motivação e impacto negativo no bem-estar dos trabalhadores (Mehler et al., 2024).

Existem várias teorias diferentes, sobre quais os tipos de liderança existentes, mas serão considerados os 6 tipos de liderança propostos por Goleman (2015): Estilo *Autoritário*, que consiste num estilo de liderança caracterizado pela clareza da comunicação e pelos objetivos em torno da visão global da empresa; Estilo *Coaching*, em que os líderes incentivam ao estabelecimento de metas e à aprendizagem; Estilo *Afiliativo*, caracterizado pela flexibilidade e possibilidade dos subordinados terem espaço para serem criativos, Estilo *Democrático*, o estilo de liderança mais liberal, onde os subordinados dão a sua opinião e participam em decisões; Estilo *Pacesetting*, focado na qualidade e na rapidez do trabalho dos subordinados e; Estilo *Coercivo*, que ao contrário do Democrático, não permite partilha de opiniões e a comunicação apenas se realiza de cima para baixo na hierarquia.

Com isto, torna-se pertinente analisar de que forma a comunicação dos líderes influencia estas 3 dimensões. De que forma a comunicação interpessoal dos líderes contribui para a motivação, o bem-estar e a qualidade das relações nas organizações?

Relacionamentos Interpessoais nas Organizações

O conceito de organização é unir esforços para alcançar um objetivo comum. Mas para ser possível alcançar os objetivos, é necessário que a organização tenha uma hierarquia bem definida, uma boa cadeia de transmissão de ideias, conceitos e/ou interesses, e que haja alguém que saiba direcionar e controlar as ações. É aqui que surge a figura de “líder”.

Um processo produtivo apenas é possível ser realizado com a participação em conjunto de diversas pessoas, cada qual contribuindo com algum recurso (Chiavenato, 2010). No entanto, isto não é automático. Para haver uma boa harmonia entre os indivíduos é necessária a existência de relações interpessoais saudáveis no contexto organizacional.

Desta forma, a maneira como os colaboradores se relacionam entre si, é importante para a qualidade do ambiente numa organização. De acordo com Louw e Barker (2021), as competências de liderança que contribuíram para o melhor desenvolvimento da relação líder-subordinado foram as seguintes: competências de escuta, competências de comunicação emocional (nomeadamente o autoconhecimento, a autorreflexão e a atenção às emoções dos outros), competências de envolvimento, de gestão de conflitos e competência multicultural (incluindo competências intergeracionais).

Segundo Louw e Barker (2021), estilos de liderança que não possibilitem a partilha de conhecimento, não encorajam à partilha de opiniões ou cuja comunicação é unidirecional, são estilos que à partida não promovem a construção de relacionamentos saudáveis.

Segundo Clarke et al. (2024), a liderança influencia o bem-estar dos trabalhadores através da criação de segurança psicológica, permitindo que os colaboradores se sintam confortáveis para comunicar, participar e expressar opiniões sem receio, o que contribui para relações interpessoais mais positivas e maior satisfação no trabalho.

O feedback é um termo, que por vezes passa despercebido, mas que se revela essencial nas interações humanas. Os feedbacks quando dados corretamente possibilitam o progresso. No entanto, a sua ausência pode, em alguns casos levar à frustração por parte dos colaboradores, levando assim à deterioração dos relacionamentos entre líderes e colaboradores.

Segundo Coutifaris e Grant (2022), o feedback desempenha um papel importante na liderança, contribuindo para a criação de confiança e de segurança psicológica nas equipas. Os autores referem que quando os líderes partilham o feedback que recebem, promovem um ambiente mais aberto e colaborativo, onde os colaboradores se sentem mais à vontade para comunicar e participar.

Assim, o relacionamento interpessoal revela-se um fator essencial no contexto organizacional, sendo influenciado diretamente pela atuação do líder. De acordo com Carvalho (2009, p. 108), o relacionamento interpessoal entre o líder e os membros da equipa é um dos fatores mais relevantes na facilitação de relações de harmonia e cooperação ou pelo contrário, um ambiente de desconfiança, falta de respeito, distanciamento e individualismo.

Posto isto, conclui-se que as relações interpessoais são o ponto de partida para o bom funcionamento das empresas, influenciando diretamente o ambiente organizacional e o trabalho em equipa. A forma como o líder atua, nomeadamente através da forma como comunica e interage com os outros torna-se determinante na criação de ambientes confiáveis e harmoniosos. Será que o mesmo acontece com a motivação dos indivíduos?

Motivação

Este conceito, é talvez um dos mais importantes compreender quando falamos do sucesso de uma organização. Afinal, como pode uma organização ser bem-sucedida, ou seja, as atividades internas serem bem executadas, quando existe falta de motivação por parte dos trabalhadores?

Segundo Arpiani e Mulyana (2023), a motivação é um esforço para encorajar o espírito de trabalho de uma pessoa, para que ela queira trabalhar dando o seu melhor, de maneira a alcançar os objetivos organizacionais. A motivação não depende apenas de fatores materiais,

nem de fatores superficiais, mas sim da satisfação de necessidades sociais, apreço, autorrealização, ou seja, de necessidades que nem sempre estão ao alcance do próprio indivíduo.

Maslow (1943) propôs a teoria da hierarquia das necessidades, representada pela conhecida pirâmide das necessidades, segundo a qual as necessidades humanas se organizam em cinco níveis: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais (ou de pertença), necessidades de estima e necessidades de autorrealização. Estas necessidades encontram-se dispostas de forma hierárquica, desde as mais básicas, como as necessidades fisiológicas e de segurança, até às mais elevadas, como as necessidades sociais, de estima e de autorrealização. De acordo com o autor, as necessidades de um nível superior tendem a emergir apenas após a satisfação das necessidades dos níveis inferiores.

Esta teoria vem sustentar que através da sua comunicação e interação com os seus liderados, a figura de liderança pode contribuir para a satisfação destas necessidades. Por exemplo, quando o elemento de liderança promove um ambiente de trabalho positivo e colaborativo, o líder responde às necessidades sociais dos indivíduos; ao reconhecer o desempenho e valorizar os colaboradores, contribui para a satisfação das necessidades de estima; e ao incentivar o desenvolvimento pessoal e profissional, potencia a autorrealização.

Além desta teoria, Herzberg et al. (1959) propuseram a Teoria dos Dois Fatores, que distingue entre fatores motivacionais (intrínsecos), como a realização, a progressão na carreira e o reconhecimento profissional, e fatores higiénicos (extrínsecos), como o salário, as condições de trabalho e as políticas organizacionais. Segundo os autores, os fatores higiénicos, apesar de serem fundamentais para evitar a insatisfação dos colaboradores, não são, por si só, suficientes para promover a sua motivação. Em contrapartida, os fatores motivacionais são os principais responsáveis pelo aumento da satisfação e da motivação no trabalho. O principal pressuposto desta teoria é que a satisfação e a insatisfação no trabalho não constituem polos opostos de uma mesma dimensão, mas sim fenómenos distintos, influenciados por diferentes categorias de fatores. No entanto, estudos posteriores vieram questionar esta diferenciação. Blegen (1993), através de uma meta-análise sobre a Teoria dos Dois Fatores, concluiu que alguns fatores inicialmente classificados como higiénicos também podem estar associados à satisfação no trabalho, sugerindo que estes podem desempenhar um papel mais relevante na motivação dos colaboradores do que o originalmente defendido por Herzberg et al. (1959).

Embora, a teoria que foi proposta por Herzberg et al. (1959) tenha sido efetivamente relevante do ponto de vista conceptual, e tenha vindo contribuir para reforçar a importância da motivação que é inerente aos colaboradores, a sua investigação apresenta algumas limitações. É o caso da falta de clareza dos dois fatores, e o facto de estes poderem variar consoante o contexto organizacional, o setor de atividade em que se inserem ou até as características pessoais que os colaboradores possuem. Ou seja, para uns indivíduos o mais importante pode ser a remuneração salarial, mas para outros o mais importante pode ser a progressão e reconhecimento. No entanto, estes também podem estar dependentes das condições de trabalho.

Os fatores higiénicos e motivacionais, são influenciados através do modo como a liderança atua e, especialmente, da comunicação interpessoal. Quando um líder, implementa boas condições no local de trabalho, assegura uma supervisão de tarefas justa e adota uma comunicação clara, está a contribuir para que os subordinados não se sintam insatisfeitos. De outro modo, enquanto o esforço for reconhecido, houver incentivo perante o trabalho desempenhado, e confiar nos colaboradores para lhes atribuir responsabilidades, os fatores motivacionais são potenciados, e são promovidos níveis mais altos de satisfação no trabalho.

A articulação entre motivação e comunicação é fundamental no contexto organizacional. A comunicação eficaz não serve apenas para transmitir informações, mas também para criar

confiança, orientar comportamentos e fortalecer a proximidade com colaboradores. O reconhecimento, por exemplo, quando comunicado através de elogios, agradecimentos ou valorização do trabalho realizado, faz com que as pessoas se sintam apreciadas e mais motivadas. Da mesma forma, a clareza na comunicação dos objetivos, tarefas e expectativas reduz dúvidas e inseguranças, permitindo que os colaboradores trabalhem com mais produtividade. A participação também desempenha um papel importante, uma vez que líderes ao ouvirem as ideias e sugestões da equipa promovem um sentimento de pertença e compromisso. Além disso, a autonomia, ao delegar responsabilidades e demonstrar confiança nas capacidades dos colaboradores, aumenta o sentido de responsabilidade, independência e motivação.

Imagine-se um ambiente de trabalho caracterizado por elevados níveis de pressão e pela ausência de comunicação. Mesmo perante a existência de fatores como um salário elevado e reconhecimento profissional, até que ponto a presença destes elementos é suficiente para garantir o bem-estar dos colaboradores?

Bem-Estar

O bem-estar dos colaboradores, é um conceito que pode gerar alguma confusão. No entanto, quando falamos deste termo, é importante perceber que não se refere apenas à felicidade sentida ou à satisfação das tarefas desempenhadas, como muitas vezes é associado. Deve ser entendido como um estado que resulta de fatores emocionais, relacionais e profissionais, e influencia a forma como os trabalhadores vivem o dia a dia no local de trabalho. É uma definição ampla e que muitas vezes causa algum tipo de mal-entendido. Muitas vezes, é confundido o bem-estar com uma falsa alegria ou uma falsa felicidade, sendo que não deve ser confundido com iniciativas pontuais de satisfação ou com manifestações superficiais de felicidade organizacional. É necessário prestar especial atenção a esta dimensão que tanto afeta os colaboradores nas organizações.

Este conceito não é algo que se possa conquistar com *team-buildings*, ou com festejo de festividades, é algo que se deve construir quando ninguém está a ver (Costa, 2026).

O Chartered Institute of Personnel and Development (2022) destaca que este é um tema cada vez mais presente no contexto organizacional, sendo alvo de análises e práticas regulares, nomeadamente no ambiente de trabalho britânico.

Bakker et al. (2023), defende que o modelo JD-R é atualmente uma das abordagens mais relevantes para compreender o bem-estar dos trabalhadores, sendo amplamente utilizado na análise de contextos organizacionais. O seu destaque deve-se, em parte, à sua capacidade de interpretar e orientar intervenções no local de trabalho.

Segundo este modelo, o bem-estar resulta da interação entre duas categorias fundamentais: as exigências do trabalho e os recursos disponíveis. As exigências do trabalho correspondem aos aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais que implicam que haja um esforço físico ou mental por parte dos colaboradores. Por outro lado, os recursos do trabalho referem-se aos aspetos que contribuem para a concretização destas exigências, como o apoio organizacional, a autonomia ou a qualidade das relações interpessoais (Bakker et al., 2023).

As exigências do trabalho, abordadas neste modelo, são todos os aspetos da atividade profissional que requerem esforço físico, mental ou emocional por parte do trabalhador. Alguns exemplos são, prazos apertados, excesso de atividades, longas horas de trabalho, lidar com clientes difíceis, etc. Já os recursos do trabalho são os elementos que fazem com que o trabalhador desempenhe as suas funções de forma mais eficaz, reduzindo o impacto das exigências mencionadas em cima. Por exemplo o apoio da chefia e colegas, a formação adequada, o acesso às ferramentas necessárias, entre outros.

Ou seja, quando um líder exige uma determinada tarefa, é necessário que seja atribuído ao colaborador os recursos necessários para efetuar a mesma. Nomeadamente, tempo e condições. A título de exemplo, não deveria ser exigido com o prazo de alguns minutos, uma tarefa que demore naturalmente uma hora a ser bem executada.

No entanto, o bem-estar no trabalho não depende apenas deste equilíbrio entre exigências e recursos, mas também da percepção que os colaboradores têm do seu ambiente profissional. A qualidade das relações interpessoais, o apoio por parte da liderança, o reconhecimento e a possibilidade de desenvolvimento pessoal são elementos que assumem um papel relevante na forma como os indivíduos experienciam o seu trabalho. Por exemplo, a presença de um estilo de liderança orientado exclusivamente para o desempenho e resultados, como o estilo *pacesetting*, pode gerar pressão constante e comprometer o equilíbrio emocional dos colaboradores. É nestes casos, em que mesmo que o salário e o reconhecimento sejam apropriados, o trabalhador nunca se irá sentir completamente bem, e poderá entrar num estado de ansiedade e tensão.

Neste sentido, um ambiente organizacional positivo tende a promover níveis mais elevados de bem-estar, contribuindo para uma maior satisfação, envolvimento e desempenho dos colaboradores. Por outro lado, contextos marcados por elevados níveis de pressão, falta de comunicação ou ausência de apoio podem comprometer significativamente o bem-estar, mesmo quando estão presentes fatores como o salário ou a estabilidade profissional.

No entanto, o bem-estar dos colaboradores não se reflete apenas ao nível individual, mas também têm um enorme impacto ao nível organizacional. Por exemplo, os colaboradores com níveis elevados de bem-estar e que se sintam realmente bem nas organizações tendem a apresentar níveis de compromisso e produtividade maiores e por conseguinte espera-se que tenham um menor nível de absentismo. Por outro lado, é preciso dedicar maior atenção quando isto não se verifica, ou seja, quando os colaboradores se sentem infelizes, já que poderá resultar em menor nível de comprometimento, e aumentar os níveis de *burnout* e exaustão emocional, resultando num ciclo em que nem os colaboradores se sentem bem, nem a organização vê os fluxos de trabalho serem bem executados.

Neste contexto, a promoção do bem-estar deve ser vista como uma responsabilidade organizacional, na qual os líderes desempenham um papel fundamental, não apenas através da gestão de tarefas, mas sobretudo por meio da forma como comunicam, apoiam e se relacionam com os colaboradores.

Segundo Pandey et al. (2025), a liderança desempenha um papel fundamental no bem-estar dos trabalhadores, existindo uma relação consistente entre a forma como os líderes atuam e o nível de bem-estar nas organizações. Os autores destacam que, comportamentos de liderança baseados no apoio, na confiança e na boa comunicação contribuem positivamente para o bem-estar e para o funcionamento das equipas, embora não seja possível identificar um único estilo de liderança como sendo o mais eficaz em todas as situações, devido à variedade de contextos organizacionais e resultados observados nos estudos analisados.

Algumas empresas são frequentemente apontadas como bons locais para trabalhar devido à gestão, cultura organizacional e valorização dos colaboradores. Por exemplo, na área da tecnologia, a Google é um exemplo de boas condições de trabalho, com ambientes flexíveis, incentivo à criatividade, benefícios atrativos e uma forte aposta no bem-estar dos colaboradores.

Na indústria do retalho, o IKEA destaca-se por valorizar o trabalho em equipa, oferecer oportunidades de progressão na carreira e promover uma cultura organizacional baseada na igualdade e no respeito.

Na área da restauração, o McDonald's é muitas vezes referido como exemplo de boas oportunidades para jovens trabalhadores, devido à formação estruturada e possibilidade de

progressão interna. No entanto, também é criticada em alguns contextos por exigências de ritmo de trabalho mais elevado.

Em contraste, empresas com ambientes de trabalho menos positivos tendem a ter problemas como uma fraca comunicação interna, pouca valorização dos trabalhadores, baixa autonomia e excesso de pressão. Estas diferenças mostram que o que diferencia os melhores locais para trabalhar não é apenas o salário, mas também a cultura organizacional, o respeito pelos colaboradores e a qualidade da comunicação e liderança.

Segundo a revisão da literatura apresentada por Lundqvist e Wallo (2023), a liderança tem um papel importante no bem-estar dos trabalhadores em contextos de trabalho remoto ou em casa, sendo que a maioria dos estudos indica uma relação direta ou indireta entre liderança e bem-estar. No entanto, não existem evidências suficientes para afirmar que um tipo específico de comportamento de liderança seja mais eficaz do que outro, uma vez que os resultados variam entre estudos. Ainda assim, de forma geral, conclui-se que a forma como os líderes comunicam, apoiam e gerem as equipas à distância influencia o bem-estar dos trabalhadores, independentemente de o trabalho remoto ser escolhido ou imposto.

Discussão

Após a análise das três dimensões abordadas, torna-se claro que uma liderança eficaz não é fácil de alcançar, e que exige a conjugação de diferentes competências, como é o caso da empatia, da capacidade de estabelecer relações interpessoais de qualidade e de uma comunicação clara e transparente. A forma como os indivíduos se relacionam no contexto organizacional contribui para a construção de ambientes de confiança e cooperação, sendo fortemente influenciada pela maneira como os líderes comunicam com os colaboradores.

As teorias da motivação propostas por Herzberg et al. (1959) foram um ponto de partida para compreender melhor aquilo que é a motivação, e permitiram ainda perceber este conceito como algo inerente ao indivíduo. No entanto, não é o suficiente, e deve-se ter em atenção que estes fatores não são exclusivos. Aquilo que se entende por motivação não deve ser alvo de uma análise isolada, deve ser estudada como um conjunto de diversos fatores contextuais e organizacionais e que é influenciada pelos mesmos.

Por sua vez, o bem-estar dos colaboradores, analisado à luz do modelo JD-R, vem reforçar a ideia de que o equilíbrio entre exigências e recursos disponíveis deve estar associado à qualidade das relações interpessoais e à perceção do ambiente organizacional, desempenhando um papel fundamental na forma como os indivíduos experienciam o seu dia a dia profissional.

Neste sentido, o papel do líder revela-se transversal a todas estas dimensões. Através da comunicação interpessoal, a liderança pode influenciar as relações organizacionais, os níveis de motivação e o bem-estar dos colaboradores. Mais do que a definição de um único estilo de liderança, destaca-se a importância da capacidade de adaptação às diferentes necessidades dos indivíduos e às diversas situações organizacionais.

A motivação, os relacionamentos interpessoais e o bem-estar estão conectados entre si, pois influenciam diretamente a forma como as pessoas trabalham e se sentem no ambiente profissional. Relações interpessoais positivas promovem confiança, cooperação e apoio, aumentando a motivação e contribuindo para o bem-estar. Da mesma forma, colaboradores motivados e com bem-estar tendem a relacionar-se melhor e a trabalhar com mais empenho. Neste contexto, a comunicação interpessoal desempenha um papel essencial, porque permite criar compreensão, reduzir conflitos, incentivar a participação e fortalecer as relações entre as pessoas. Assim, uma comunicação clara, respeitosa e empática contribui para equipas mais motivadas, equilibradas e produtivas.

A liderança não se deve apenas focar em elementos superficiais ou atitudes de conveniência. Mais do que iniciativas pontuais, deve haver continuidade e consistência. Uma organização pode promover iniciativas visíveis de bem-estar sem, contudo, garantir uma experiência quotidiana positiva para os colaboradores. Um líder não deve ser apenas aquilo que se espera, com ações e palavras politicamente corretas. Um verdadeiro líder deve ser capaz de agir da maneira mais subtil e natural e ainda assim, alcançar o verdadeiro ambiente organizacional saudável. Na verdade, muitas vezes os ambientes mais simples podem ser os mais positivos quando existe autenticidade e um cuidado real com as pessoas.

Pensar em bem-estar, motivação e relacionamentos saudáveis, exige ir além da aparência e ser capaz de olhar para a experiência que se vive no quotidiano. É um processo contínuo que deve ser visto como um exercício de construção de confiança, coerência e humanidade dentro de cada equipa nas várias organizações.

Lacunas e próximos passos

A revisão teórica efetuada conta com algumas lacunas que abrem caminho para investigações futuras. A primeira, é que este artigo apresenta uma natureza predominantemente conceptual, pelo que falta uma validação empírica que permita observar como estas dinâmicas de liderança e comunicação se manifestam em contextos organizacionais reais. Outra lacuna identificada prende-se à ausência de uma análise sobre o impacto do trabalho remoto e híbrido, uma vez que pode criar e diferentes desafios aos líderes.

Como próximos passos, poderão ser realizados estudos de caso ou inquéritos quantitativos que relacionem diretamente os estilos de liderança de Goleman (2015) com os indicadores de bem-estar do modelo JD-R em Portugal.

Outra direção seria investigar de que forma a Liderança Digital consegue manter os níveis de motivação e conexão emocional em equipas que não convivem presencialmente no dia-a-dia.

Conclusão

Após a realização deste artigo, torna-se possível compreender que a liderança é muito mais do que agir e comunicar. Antes de ser possível influenciar e orientar, um líder deve ser capaz de se colocar no lugar dos seus colaboradores, compreender as suas necessidades e preocupações e, a partir daí, orientar a sua atuação. A forma como as figuras de liderança escutam e interagem com as suas equipas revela-se determinante na criação de ambientes de trabalho mais positivos, cooperativos e equilibrados.

Neste sentido, e voltando à pergunta que foi o ponto de partida para esta reflexão, conclui-se que a comunicação dos líderes pode tanto representar um fator de construção de ambientes organizacionais saudáveis como, pelo contrário, tornar-se uma fonte de distanciamento e de mal-estar entre colaboradores da organização. Não é a liderança por si só que garante resultados positivos, mas sim a forma como esta é exercida no dia a dia, particularmente ao nível da comunicação interpessoal.

Uma boa liderança não depende apenas de técnicas e competências de gestão. Um bom líder está dependente de criar uma boa relação com os seus colaboradores, tendo como base a confiança e o respeito. A liderança deve ser resultado de um processo relacional e dinâmico, sendo que a comunicação é o ponto essencial, para promover o bem-estar organizacional e a sustentabilidade e consistência nas equipas ao longo do tempo.

Declaração de uso de IA

Durante a elaboração deste artigo, a autora utilizou a ferramenta *ChatGPT* para reestruturação do texto, aperfeiçoamento gramatical. 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

- Arpiani, N. F., & Mulyana, A. E. (2023). How Talent Management, Motivation, and Career Development affecting the Employee Performance at PT Excelitas Technologies Batam? In *Proceedings of the 4th International Conference on Applied Economics and Social Science (ICAESS 2022)*. <http://dx.doi.org/10.4108/eai.5-10-2022.2325843>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands-resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Blegen, M. A. (1993). Nurses' job satisfaction: A meta-analysis of related variables. *Nursing Research*, 42(1), 36–41. <https://doi.org/10.1097/00006199-199301000-00007>
- Carvalho, M. C. N. (2009). *Relacionamento Interpessoal: Como preservar o sujeito coletivo*. Rio de Janeiro: LTC.
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2022). *Health and wellbeing at work 2022: Implications and recommendations for practitioners*. CIPD. https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/guides/health-wellbeing-work-guide-1-2022_tcm18-108343.pdf
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (3.ª ed.). Elsevier.
- Clarke, E., Näswall, K., Masselot, A., & Malinen, S. (2025). Feeling safe to speak up: Leaders improving employee wellbeing through psychological safety. *Economic and Industrial Democracy*, 46(1), 152–176. <https://doi.org/10.1177/0143831X231226303>
- Costa, R. (2026, 20 de julho). *Cultura organizacional de felicidade e bem-estar não é sobre festas, água e fruta fresca, frases bonitas na parede, almoços grátis ou mesas de ping-pong* [LinkedIn post]. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7444640938834120704/>
- Coutifar, C. G., & Grant, A. M. (2022). *Taking your team behind the curtain: The effects of leader feedback-sharing and feedback-seeking on team psychological safety*. *Organization Science*, 33(4), 1574–1598. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1498>
- Goleman, D. (2015). *Como ser um líder*. Temas e Debates.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons
- Louw, M., & Barker, R. (2021). Constructive interpersonal leadership relations in knowledge-based organisations: A theoretical framework. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, Article a1636. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1636>
- Lundqvist, D., & Wallo, A. (2023). *Leadership and employee well-being in remote work: A literature review*. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), Article 9. <https://doi.org/10.16993/sjwop.199>

- Maslow, A. H. (1943). A Theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mehler, M., Balint, E., Gralla, M., Pößnecker, T., Gast, M., Hölzer, M., Kösters, M., & Gündel, H. (2024). Training emotional competencies at the workplace: A systematic review and metaanalysis. *BMC Psychology*, 12, Article 718 <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02198-3>
- Pandey, A., Maheshwari, M., & Malik, N. (2025). A systematic literature review on employee well-being: Mapping multi-level antecedents, moderators, mediators and future research agenda. *Acta Psychologica* 258, Article 105080. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104548>
- Sprea, J. (2009). *Inteligência emocional: O diferencial nas organizações educacionais competitivas* [Dissertação de mestrado, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/2050>