

O papel da microcomunicação na liderança na era da inteligência artificial

 Lara Teles Gomes

larateles354@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0001-1305-9322>

ISCAP, Instituto Politécnico do Porto

Resumo

A integração da Inteligência Artificial (AI) na comunicação organizacional tem acelerado, sobretudo com a difusão de ferramentas generativas capazes de apoiar a produção de conteúdos, organizar informação e automatizar tarefas repetitivas. Apesar destas vantagens, a crescente mediação tecnológica levanta dúvidas sobre a dimensão relacional da comunicação nas organizações. Este artigo sustenta que a utilização crescente da IA não reduz a importância da comunicação humana, mas reforça a relevância da microcomunicação na liderança organizacional. Entendida como o conjunto de interações quotidianas de feedback, reconhecimento e proximidade relacional, a microcomunicação assume particular relevância por três razões: a mediação tecnológica reconfigura os processos comunicacionais, as microinterações influenciam a motivação e o *engagement* dos colaboradores, e a liderança continua a depender da construção de relações de confiança. Por isso, implica que as organizações devem adotar a IA de forma estratégica, sem desvalorizar as pequenas práticas comunicacionais quotidianas que sustentam proximidade, confiança e qualidade nas relações de trabalho.

Palavras-chave: inteligência artificial generativa; microcomunicação; liderança organizacional; comunicação interna; *engagement*; gestão de pessoas

Abstract

The integration of artificial intelligence into organizational communication has accelerated, particularly with the widespread adoption of generative tools capable of supporting content creation, organizing information, and automating repetitive tasks. Despite these advantages, increasing technological mediation raises questions about the relational dimension of communication within organizations. This article argues that the growing use of artificial intelligence does not reduce the importance of human communication but rather reinforces the relevance of microcommunication in organizational leadership. Understood as the set of everyday interactions involving feedback, recognition, and relational proximity, microcommunication becomes particularly relevant for three reasons: technological mediation reconfigures communication processes, microinteractions influence employee motivation and engagement, and leadership continues to depend on the development of trust-based relationships. Therefore, organizations should adopt artificial intelligence strategically, without

devaluing the small daily communication practices that sustain proximity, trust, and the quality of workplace relationships.

Keywords: generative artificial intelligence; microcommunication; organizational leadership; internal communication; engagement; people management

Introdução

Nos últimos anos, a comunicação organizacional deixou de ser pensada apenas em termos de canais, mensagens e públicos. Continua a envolver tudo isso, mas o cenário já não é o mesmo. A digitalização do trabalho, os ambientes híbridos e a popularização da Inteligência Artificial (IA) alteraram, de forma visível, a maneira como as organizações produzem, distribuem e acompanham a comunicação. Já não se trata apenas de comunicar mais depressa. Trata-se de comunicar de outra forma.

A entrada de ferramentas de IA no quotidiano das organizações ajuda a perceber essa mudança. Sistemas generativos como o *ChatGPT* começaram por ser vistos como apoio técnico para redação, síntese e automatização de tarefas, mas depressa passaram a ser encarados como instrumentos com impacto real na gestão da comunicação. Como observam Davenport e Ronanki (2018), a IA tem sido adotada sobretudo para automatizar processos, melhorar a eficiência e gerar valor operacional. Na comunicação, isso traduz-se em produção mais rápida de conteúdos e maior adaptação das mensagens.

A literatura mais recente mostra que a IA pode melhorar a eficiência da comunicação interna, o fluxo de informação e até a experiência do colaborador, mas também levanta problemas de autenticidade e preparação dos profissionais (Yue et al., 2024). Ou seja, a questão não é apenas tecnológica. É também relacional. É neste ponto que a discussão se torna mais exigente. Mais especificamente, importa compreender de que forma a crescente mediação tecnológica pode influenciar as pequenas interações quotidianas através das quais a liderança é experienciada e interpretada pelos colaboradores.

Ao mesmo tempo, a investigação sobre comunicação interna digital tem crescido, o que sugere que este deixou de ser um fenómeno secundário. Isto importa porque, quando se fala de comunicação organizacional, há uma tendência para valorizar a dimensão estratégica e formal e deixar em segundo plano aquilo que acontece nas pequenas interações do dia a dia. Isso acontece com facilidade, talvez porque o que é pequeno, repetido e quase invisível nem sempre parece digno de análise. Mas é precisamente aí que muita coisa se decide.

É aqui que entra a microcomunicação. O conceito remete para mensagens breves, feedbacks rápidos, expressões de reconhecimento, respostas informais e outros momentos comunicacionais que, isoladamente, podem parecer pequenos, quase irrelevantes. Contudo, raramente são irrelevantes. No quotidiano das equipas, são muitas vezes essas interações, discretas e até banais à primeira vista, que ajudam a perceber se existe proximidade, atenção e disponibilidade real. Embora não resolvam todos os problemas, revelam muito sobre a qualidade das relações.

Kahn (1990), ao trabalhar o conceito de *engagement*, já mostrava que o envolvimento no trabalho depende das condições psicológicas em que as pessoas exercem os seus papéis, e essas condições são afetadas pelas relações interpessoais. De forma complementar, Men (2014) demonstrou que a comunicação da liderança e o uso de canais mais ricos e próximos estão associados à satisfação relacional dos colaboradores. Mesmo quando a comunicação formal funciona bem, se o quotidiano for marcado por silêncio, distanciamento ou respostas mecânicas, a perceção da liderança pode deteriorar-se. Esse processo pode ocorrer de forma lenta e pouco perceptível.

A tecnologia pode apoiar processos, simplificar tarefas e até libertar tempo. Mas também pode aumentar a mediação e alguma frieza comunicacional. Numa altura em que as organizações parecem comunicar cada vez mais, a questão decisiva poderá já não ser apenas a quantidade de mensagens, mas o tipo de relação que elas ainda conseguem sustentar. É uma diferença subtil, mas importante.

Este artigo sustenta que a utilização crescente da IA na comunicação organizacional não diminui a importância da comunicação humana, mas reforça a relevância da microcomunicação na liderança, porque a mediação tecnológica reconfigura os processos comunicacionais, as microinterações influenciam a motivação e o *engagement* dos colaboradores, e a liderança continua a depender de relações humanas e de confiança. Por isso, implica que as organizações devem integrar a IA de forma estratégica, sem desvalorizar as práticas comunicacionais quotidianas que sustentam a proximidade dentro das equipas.

A transformação da comunicação organizacional com a Inteligência Artificial

A integração da IA na comunicação organizacional tem vindo a acontecer de forma rápida. Em muitas empresas, a adoção começou por funções que pareciam pouco controversas: automatizar tarefas repetitivas, resumir informação, apoiar a redação de textos e acelerar fluxos de trabalho. Depois, progressivamente, passou também a tocar áreas mais sensíveis, como a comunicação interna, a relação com colaboradores e certas rotinas de liderança.

No campo da comunicação, essa lógica é ainda mais visível porque grande parte do trabalho envolve repetição, reformulação e gestão de volume. Produzir comunicações internas, sintetizar documentos, preparar *newsletters*, adaptar mensagens a públicos distintos ou responder a pedidos são tarefas em que a IA pode trazer ganhos claros. Como referem Mikalef et al. (2021), o valor organizacional da IA depende da forma como esta é integrada nas capacidades da empresa. A tecnologia, por si só, não é suficiente para resolver os desafios organizacionais. Mas, quando bem articulada com processos e competências, pode ampliar a capacidade de ação.

No caso da comunicação interna, Yue et al. (2024) identificam vários benefícios concretos: melhoria da eficiência, maior fluidez da informação, apoio à escuta organizacional e reforço da experiência do colaborador. Isto mostra que a IA não serve apenas para produzir texto mais depressa. Pode também apoiar a gestão de informação em contextos onde o excesso de mensagens e canais já é difícil de controlar.

Ainda assim, há um ponto que é importante não perder de vista. Comunicação eficiente não é automaticamente comunicação melhor. Pode ser mais rápida, mais organizada, até mais escalável. Mas isso, por si só, não garante proximidade, confiança ou sentido de presença. Em contexto organizacional, estes elementos são frequentemente decisivos.

É por isso que a discussão sobre IA na comunicação não se esgota nas vantagens operacionais. Huang e Rust (2021) mostram que a IA tem um desempenho relevante em tarefas analíticas e repetitivas, mas encontra limitações quando entra em dimensões como empatia, sensibilidade contextual ou julgamento relacional. E essas dimensões não são periféricas na comunicação organizacional. Pelo contrário, em certos momentos, são o que mais interessa.

Há ainda outra questão. Conteúdos produzidos com apoio intensivo de IA tendem a apresentar uma uniformidade que pode ser útil em certos casos, mas arriscada noutros. Em empresas de grande dimensão, algum grau de padronização até ajuda. O problema começa quando essa lógica se estende a interações que pedem sensibilidade, contexto e, em muitos casos, alguma leitura do momento.

Esse risco torna-se ainda mais delicado na comunicação entre líderes e equipas. Uma comunicação institucional pode tolerar um maior grau de padronização. Já uma mensagem de reconhecimento, um pedido de acompanhamento ou uma resposta a um momento sensível exigem outra presença. Se o colaborador sentir que a mensagem poderia ter sido enviada a qualquer pessoa, a relação enfraquece. E esse tipo de enfraquecimento raramente aparece logo nos indicadores.

Além disso, a literatura sobre comunicação interna digital sugere que a transição para ambientes mais mediados por tecnologia não elimina tensões; em muitos casos, apenas as desloca. Verčič e Verčič (2025) demonstram que, apesar do crescimento dos canais digitais, a frequência da comunicação face a face continua associada à satisfação com a comunicação interna. Isso não significa rejeitar a tecnologia. Significa reconhecer que nem tudo o que pode ser automatizado deve sê-lo.

A microcomunicação e o seu impacto na motivação e no *engagement*

A microcomunicação pode parecer um conceito discreto, aparentemente simples para sustentar uma reflexão mais ampla. Mas, olhando com um pouco mais de atenção, percebe-se que ela toca num ponto muito concreto da vida organizacional: a forma como as pessoas sentem a presença, ou a ausência, da liderança no quotidiano.

Embora o termo microcomunicação não seja amplamente utilizado como conceito autónomo na literatura organizacional, a sua lógica aproxima-se de diferentes correntes teóricas que valorizam as interações quotidianas na construção das relações de trabalho. Stephens et al. (2012), através do conceito de *high-quality connections*, defendem que interações breves, positivas e frequentes podem gerar confiança, energia relacional e maior sentido de pertença entre colaboradores. Neste sentido, a microcomunicação pode ser entendida como o conjunto de pequenas práticas comunicacionais que, ao longo do tempo, contribuem para fortalecer a qualidade das relações e a experiência dos colaboradores nas organizações.

Fala-se aqui de coisas aparentemente banais, um agradecimento enviado no momento certo, um comentário de seguimento depois de uma reunião, uma resposta rápida a uma dúvida, um feedback breve mas claro. São gestos pequenos. Ainda assim, é nessa escala que os colaboradores vão formando a percepção de proximidade, reconhecimento e confiança. Muitas vezes, de forma pouco consciente.

A relação entre estas microinterações e o *engagement* dos colaboradores encontra apoio na literatura clássica e recente. Kahn (1990) defendia que o *engagement* depende de condições psicológicas como significado, segurança e disponibilidade. Essas condições não são produzidas apenas por políticas ou sistemas formais; também emergem da forma como as pessoas se relacionam no trabalho. Isto ajuda a perceber por que razão pequenos gestos podem ter efeitos maiores do que aparentam.

A teoria da autodeterminação oferece outra pista importante. Como explicam Deci e Ryan (2000), a motivação intrínseca é reforçada quando as necessidades de autonomia, competência e relação são satisfeitas. Não é difícil ligar isto à microcomunicação. Uma pequena interação pode reforçar a sensação de competência, dar margem de autonomia ou, simplesmente, mostrar que existe atenção ao outro. Embora pareça pouco, pode ter um impacto significativo.

Esta perspetiva é consistente com investigações mais recentes sobre liderança e procura de feedback. Crans et al. (2022) verificaram que contextos de liderança orientados para a aprendizagem tendem a estimular comportamentos de procura de feedback, abertura comunicacional e desenvolvimento profissional. Estes resultados sugerem que pequenas interações comunicacionais regulares podem influenciar a forma como os colaboradores percebem o apoio, a disponibilidade e a proximidade da liderança.

Na prática, isto é fácil de imaginar. Um colaborador pode receber toda a informação necessária por canais formais e, ainda assim, sentir-se desligado da equipa. Pelo contrário, pode estar num contexto exigente e mesmo assim sentir-se envolvido porque há sinais

regulares de reconhecimento, orientação e presença. Embora não resolva todos os desafios organizacionais, altera significativamente a forma como o trabalho é vivido.

Men (2014) mostrou que a liderança transformacional influencia positivamente a comunicação interna simétrica e a satisfação relacional dos colaboradores, sendo particularmente relevantes os canais mais ricos e próximos. Curado et al. (2022), num estudo com trabalhadores do setor dos serviços em Portugal, reforçam igualmente a ligação entre comunicação, relações sociais e satisfação no trabalho. Este dado aproxima a discussão da nossa realidade e mostra que o impacto das interações comunicacionais não é apenas teórico.

Por vezes, quando se fala de comunicação nas organizações, a discussão fica demasiado focada na estratégia e quase esquece a experiência concreta dos colaboradores. A verdade é que a maioria das pessoas não avalia a qualidade comunicacional da empresa a partir de grandes princípios. Avalia-a a partir daquilo que vive. E o que vive são interações pequenas, repetidas, às vezes banais, mas raramente neutras.

É também por isso que a ausência de microcomunicação pode ter efeitos significativos. Ambientes em que a comunicação é escassa, excessivamente formal ou puramente instrumental tendem a gerar distanciamento. Nem sempre esse efeito aparece de imediato. Esse processo pode instalar-se de forma gradual, até começar a refletir-se em menor envolvimento, mais ruído relacional e uma sensação vaga de desligamento. Quando isso acontece, já costuma ser tarde para tratar o problema como um detalhe.

Num cenário de trabalho híbrido ou remoto, esta questão torna-se ainda mais sensível. A redução das interações presenciais espontâneas faz com que muitos destes momentos tenham de ser mais intencionais. O que antes acontecia num corredor ou no fim de uma reunião passa a depender de uma mensagem enviada no momento certo ou de um follow-up breve. E isso exige mais consciência do que parece.

A microcomunicação, nesse sentido, não é o oposto da comunicação estratégica. É uma das formas pelas quais a estratégia ganha, ou perde, credibilidade no dia a dia. Uma organização pode defender internamente proximidade, escuta e valorização das pessoas. Mas se isso não se traduzir em práticas comunicacionais mínimas e consistentes, o discurso dificilmente convence. E, quando não convence, desgasta.

Liderança organizacional e a importância das relações humanas

A liderança organizacional tem sido cada vez mais descrita como uma prática relacional e comunicacional, e não apenas como exercício de autoridade formal. Esta mudança não é nova, mas tornou-se mais visível num contexto em que as equipas trabalham de formas mais distribuídas e mais mediadas por tecnologia. Liderar, hoje, continua a incluir decisão, orientação e coordenação. Mas inclui também presença.

Esta perspetiva encontra apoio na teoria da liderança relacional. Uhl-Bien (2006) defende que a liderança não deve ser entendida apenas como um conjunto de características individuais ou competências formais, mas como um processo construído através das relações e interações sociais. Neste enquadramento, a qualidade das relações assume um papel central, tornando-se um elemento essencial para compreender como a liderança é percebida e exercida no contexto organizacional.

Essa ligação constrói-se, em parte, através de momentos maiores: reuniões, orientações estratégicas, decisões importantes e gestão de crise. Mas seria redutor pensar que a liderança se restringe apenas a esses momentos. Há uma parte menos visível, mais contínua, que acontece na forma como o líder responde, acompanha, reconhece e cria espaço para contacto. É aí que muita coisa se decide.

Men e Stacks (2014) demonstraram que a liderança autêntica influencia de forma positiva a comunicação interna estratégica e as relações entre colaboradores e organização. O interessante nesta perspectiva é que a autenticidade não se esgota em valores abstratos; precisa de ser percebida na interação. E a interação, na prática, mede-se muitas vezes por pequenas evidências: consistência no tom, clareza, disponibilidade e capacidade de dar reconhecimento sem excessiva formalidade.

Mesmo quando a liderança é competente em termos técnicos, a falta dessa dimensão relacional tende a produzir desgaste. Líderes muito distantes, excessivamente automatizados ou concentrados apenas em tarefas podem ser eficazes a curto prazo, mas dificilmente constroem relações sólidas. E sem essas relações torna-se mais difícil pedir confiança, envolvimento ou disponibilidade extra quando ela é necessária. Este é um ponto menos visível, mas muito real.

A crescente digitalização do trabalho complicou esta equação. Não necessariamente de forma negativa, mas tornou-a mais exigente. Em ambientes híbridos e remotos, os líderes têm menos oportunidades de presença espontânea e mais necessidade de comunicar com intenção. Isto pode levar a interações mais pensadas, o que nem sempre é negativo. Mas também pode criar distância quando tudo passa por canais rápidos, agendas cheias e respostas excessivamente funcionais.

Aqui, a literatura recente sobre liderança digital é útil. Gilli et al. (2024) defendem que o futuro da liderança não depende apenas de competências tecnológicas, mas também da preservação de virtudes relacionais decisivas em contexto digital. A ideia é interessante porque evita o entusiasmo simplista com as “novas skills” e lembra que a digitalização não apaga a necessidade de julgamento, empatia e responsabilidade relacional. Apenas torna estas competências mais visíveis e exigentes.

A tecnologia não tira importância ao líder; obriga-o, isso sim, a comunicar melhor dentro destes novos formatos. E isso nem sempre é simples.

É precisamente aqui que a IA introduz uma tensão adicional. Por um lado, pode ajudar os líderes a organizar informação, estruturar mensagens ou ganhar tempo em tarefas administrativas. Isso é real e útil. Por outro, quando a dependência dessas ferramentas se estende a mensagens que exigem leitura do contexto, sensibilidade ou presença relacional, começa a surgir um problema mais difícil de ignorar. Porque a forma da mensagem pode manter-se correta, mas o vínculo já não é o mesmo.

Dito de outro modo: a IA pode apoiar a liderança, mas não pode representar a liderança em tudo. Há interações que são, em si mesmas, um sinal de presença. Delegá-las excessivamente seria, de certa forma, abdicar daquilo que torna a liderança reconhecível no dia a dia. Este poderá ser um dos pontos mais sensíveis desta discussão e um dos menos fáceis de resolver apenas com entusiasmo tecnológico.

Claro que esta ideia também tem nuances. Nem toda a comunicação humana é automaticamente boa, e nem toda a comunicação apoiada por tecnologia é fria ou ineficaz. Em alguns contextos, uma ferramenta digital bem utilizada pode ajudar um líder a ser mais claro, mais rápido e mais disponível. O problema não está na ferramenta em si. Está na tentação de a utilizar como substituto de competências relacionais humanas. A partir daí, o ganho de eficiência pode tornar-se insuficiente para compensar a perda de proximidade relacional.

Discussão

Ao longo deste artigo, tornou-se claro que a IA não deve ser analisada apenas como uma inovação instrumental na comunicação organizacional. O que está em causa é mais do que eficiência, automação ou rapidez. Está em causa a forma como as relações são vividas dentro

das equipas, sobretudo quando a tecnologia entra em espaços que antes dependiam de mediação humana.

Pode argumentar-se, com razão, que a IA liberta tempo e recursos para tarefas mais estratégicas. Essa perspetiva é válida. Parte do potencial da tecnologia está precisamente aí. Se líderes e equipas deixarem de investir tempo em tarefas repetitivas, poderão concentrar-se no que exige mais julgamento e atenção relacional. O problema é que isso, por si só, não acontece automaticamente.

É aqui que a microcomunicação volta a surgir como indicador relevante. Quando a pressão por rapidez e escala aumenta, são justamente as pequenas interações que tendem a ser vistas como dispensáveis. E é curioso, porque muitas vezes são essas interações que mantêm a comunicação interna habitável. Embora não resolvam conflitos estruturais nem substituam uma liderança consistente, funcionam como sinais de presença e reconhecimento num quotidiano que pode facilmente tornar-se mais mecânico. E esse efeito, embora discreto, é significativo.

A investigação de Yue et al. (2024) é útil neste ponto porque não apresenta a IA de forma exclusivamente otimista. Os autores reconhecem ganhos na comunicação interna, mas também sublinham desafios ligados à autenticidade, à confiança e à preparação dos profissionais. Esta ambivalência constitui uma das formas mais equilibradas de olhar para o tema e, por isso, uma das mais úteis para compreender as oportunidades e limitações da tecnologia.

Algo semelhante acontece com a conveniência digital. Verčič e Verčič (2025) mostram que a comunicação face a face continua fortemente associada à satisfação com a comunicação interna, mesmo em contextos tecnologicamente avançados. Isto não significa que se deva romantizar a presença física ou tratar a digitalização como uma perda inevitável. Significa, isso sim, que conveniência e qualidade relacional não são exatamente a mesma coisa. Em alguns contextos caminham lado a lado; noutros, nem sempre.

A partir daqui, parece razoável defender um modelo de integração seletiva e consciente. A IA pode ser especialmente útil em tarefas de apoio, organização, síntese, adaptação de conteúdos e automatização de rotinas repetitivas. Mas, quando se trata de reconhecimento, acompanhamento, feedback sensível ou construção de confiança, a resposta não pode ser apenas técnica.

Há também uma implicação importante para a formação das lideranças. Não basta ensinar líderes a utilizar ferramentas digitais ou a escrever *prompts* mais eficazes. Isso pode ser útil, mas é insuficiente. É necessário reforçar competências relacionais, escuta, clareza, sensibilidade contextual e capacidade de presença. Quanto mais tecnologia entra nas rotinas comunicacionais, mais necessário se torna compreender o que não pode ser delegado sem perda relacional.

Ainda assim, há um limite que vale a pena reconhecer nesta reflexão. Nem todas as organizações têm o mesmo grau de maturidade comunicacional, nem os mesmos recursos, nem o mesmo tipo de trabalho. Em contextos muito operacionais, com equipas grandes e comunicação fortemente padronizada, a margem para personalização pode ser menor. Isso não invalida o argumento central. Mostra que a valorização da microcomunicação terá de ser pensada em função do contexto, e não como uma solução uniforme para todas as realidades.

Por fim, futuras investigações poderão explorar empiricamente de que forma práticas específicas de microcomunicação influenciam a confiança, o *engagement* e a qualidade das relações em contextos organizacionais cada vez mais digitalizados. À medida que a IA

continua a transformar os processos comunicacionais, compreender esta relação poderá contribuir para o desenvolvimento de modelos de liderança mais eficazes, sustentáveis e humanizados.

Conclusão

A IA está a transformar a comunicação organizacional de forma profunda, e seria pouco realista ignorar o seu potencial. As organizações ganham velocidade, capacidade de resposta e apoio em tarefas que antes exigiam bastante tempo. Mas a mesma transformação também expõe um ponto importante: comunicar melhor não é apenas comunicar mais depressa.

O argumento central deste artigo é que a utilização crescente da IA não diminui a importância da comunicação humana; pelo contrário, torna mais visível aquilo que só ela ainda consegue assegurar de forma consistente: presença, reconhecimento, escuta e construção de confiança. A microcomunicação ganha relevo precisamente neste contexto, porque é através destas interações pequenas e repetidas que a liderança se torna concreta e credível para quem a experiencia no dia a dia.

A principal implicação é clara: integrar IA não deve significar, enfraquecer a dimensão relacional da comunicação. Deve significar libertar espaço para que essa dimensão seja mais consciente, intencional e valorizada. A questão não é substituir a presença humana, mas utilizar a tecnologia de forma estratégica para reforçar aquilo que continua a depender das relações entre pessoas.

Importa igualmente reconhecer que esta reflexão apresenta limitações, uma vez que se baseia numa análise conceptual e bibliográfica, não incluindo validação empírica em contextos organizacionais específicos. Nesse sentido, futuras investigações poderão aprofundar de que forma diferentes contextos de trabalho - presenciais, híbridos e remotos - influenciam o papel da microcomunicação na perceção da liderança, bem como explorar empiricamente a relação entre práticas de microcomunicação, confiança e *engagement* em ambientes cada vez mais digitalizados.

Declaração de uso de IA

Durante a elaboração deste artigo, a autora utilizou a ferramenta de Inteligência Artificial *ChatGPT* para apoio à reorganização do texto, revisão linguística e aperfeiçoamento da clareza expositiva. Todo o conteúdo gerado foi submetido a análise crítica, tendo sido revisto, validado, adaptado e complementado pela autora, de forma a assegurar a sua adequação académica, rigor conceptual e conformidade com princípios éticos e científicos. A autora responsabiliza-se integralmente por todas as ideias, interpretações, análises e conclusões apresentadas.

Referências

- Crans, S., Aksentieva, P., Beusaert, S., & Segers, M. (2022). Learning leadership and feedback seeking behavior: Leadership that spurs feedback seeking. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 890861. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.890861>
- Curado, C., Henriques, P. L., Jerónimo, H. M., & Azevedo, J. (2022). The contribution of communication to employee satisfaction in service firms: A causal configurational analysis. *Vision: The Journal of Business Perspective*. <https://doi.org/10.1177/09722629221101157>
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116. <https://hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world>

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Gilli, K., Lettner, N., & Güttel, W. H. (2024). The future of leadership: New digital skills or old analog virtues? *Journal of Business Strategy*, 45(1), 10–16.
<https://doi.org/10.1108/JBS-06-2022-0093>
- Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2021). Engaged to a robot? The role of AI in service. *Journal of Service Research*, 24(1), 30–41. <https://doi.org/10.1177/1094670520902266>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
<https://doi.org/10.2307/256287>
- 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>
- Men, L. R., & Stacks, D. W. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301–324. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908720>
- Mikalef, P., Conboy, K., & Krogstie, J. (2021). Artificial intelligence as an enabler of B2B marketing: A dynamic capabilities micro-foundations approach. *Industrial Marketing Management*, 98, 80–92. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.07.015>
- Stephens, J. P., Heaphy, E., & Dutton, J. E. (2012). High-quality connections. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 385–399). Oxford University Press.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>
- Verčič, A. T., & Verčič, D. (2025). The internal communication paradox: Balancing digital convenience with face-to-face satisfaction. *Public Relations Review*, 51(3), Article 102587. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2025.102587>
- Yue, C. A., Men, L. R., Mitson, R., Davis, D. Z., & Zhou, A. (2024). Artificial intelligence for internal communication: Strategies, challenges, and implications. *Public Relations Review*, 50(5), Article 102515. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2024.102515>