

O IMPACTO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO BEM-ESTAR DOS COLABORADORES SOB A PERSPECTIVA DA LIDERANÇA HUMANIZADA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA (2024–2026)

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION ON EMPLOYEE WELL-BEING FROM THE PERSPECTIVE OF HUMANIZED LEADERSHIP: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW (2024–2026)

EL IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL BIENESTAR DE LOS COLABORADORES DESDE LA PERSPECTIVA DEL LIDERAZGO HUMANIZADO: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA (2024–2026)

Maria Eduarda Silva Sousa¹, Antônia Amanda Alves Pereira Moreira², Samaira Cristina Souza Chagas³, Katia Regina Calixto Brasil⁴, Silvana Maria Soares Ramos⁵, Lucile de Souza Moura⁶

DOI: 10.54899/dcs.v23i96.7015

Recibido: 10/08/2026 | Aceptado: 31/08/2026 | Publicación en línea: 11/09/2026.

RESUMO

A crescente complexidade das organizações contemporâneas tem exigido estratégias que integrem eficiência operacional ao capital humano, destacando valores como inovação, engajamento e bem-estar. Nesse cenário, a comunicação organizacional e a liderança humanizada surgem como elementos centrais para alinhar os objetivos institucionais às necessidades dos colaboradores. O presente estudo tem como objetivo principal, investigar de que maneira a comunicação organizacional, sob a perspectiva da liderança humanizada, tem sido abordada na produção científica recente (2024–2026) e como essa relação influencia o bem-estar dos colaboradores nas organizações da América Latina. Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa e descritiva, conduzida por meio de uma revisão sistemática da literatura. O levantamento bibliográfico foi realizado nas bases de dados SciELO e SPELL, utilizando o recorte temporal de 2024 a 2026 e palavras-chave específicas. A amostra final consistiu em 10 artigos científicos que atenderam aos critérios de inclusão estabelecidos. Os resultados indicam que a comunicação organizacional atua como ferramenta estratégica para reduzir ruídos e conflitos, enquanto a liderança humanizada, pautada na empatia e escuta ativa, potencializa o

¹ Bacharel em Administração pela Universidade Estadual do Piauí (UESPI), Teresina, Piauí, Brasil.
E-mail: m.edu192020@gmail.com

² Mestra em Gestão Pública pela Universidade Federal do Piauí (UFPI), Teresina, Piauí, Brasil.
E-mail: antoniamoreira@ccsa.uespi.br

³ Especialista em Gestão de Pessoas pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI), Teresina, Piauí, Brasil. E-mail: admsamairasouza@urc.uespi.br

⁴ Mestre em Administração pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Teresina, Piauí, Brasil.
E-mail: katiaregina@ccsa.uespi.br

⁵ Mestre em Administração pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Teresina, Piauí, Brasil.
E-mail: silvanamaria@ccsa.uespi.br

⁶ Doutora em Políticas Públicas pela Universidade Federal do Piauí (UFPI), Teresina, Piauí, Brasil.
E-mail: lucilesousa@ccsa.uespi.br

sentimento de pertencimento e segurança psicológica. Verificou-se que a integração desses elementos impacta positivamente indicadores de produtividade, clima organizacional e saúde mental, auxiliando na prevenção do estresse e da exaustão profissional. Conclui-se que a literatura compreende a comunicação como mediadora das práticas de liderança, sendo fundamental para a sustentabilidade das organizações contemporâneas. No entanto, observa-se uma lacuna de estudos empíricos na região latino-americana, ressaltando a necessidade de futuras investigações que mensurem esses impactos em contextos organizacionais concretos.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional. Recursos Humanos. Bem-estar. Liderança Humanizada. Administração.

ABSTRACT

The increasing complexity of contemporary organizations has demanded strategies that integrate operational efficiency with human capital, highlighting values such as innovation, engagement, and well-being. In this scenario, organizational communication and humanized leadership emerge as central elements to align institutional objectives with the needs of employees. This study aims to investigate how organizational communication, from the perspective of humanized leadership, has been addressed in recent scientific production (2024–2026) and how this relationship influences employee well-being in Latin American organizations. Methodologically, the research is characterized as qualitative and descriptive, conducted through a systematic literature review. The bibliographic survey was carried out in the SciELO and SPELL databases, using the time frame of 2024 to 2026 and specific keywords. The final sample consisted of 10 scientific articles that met the established inclusion criteria. The results indicate that organizational communication acts as a strategic tool to reduce noise and conflict, while humanized leadership, based on empathy and active listening, enhances the feeling of belonging and psychological security. It was found that the integration of these elements positively impacts indicators of productivity, organizational climate, and mental health, helping to prevent stress and professional burnout. It is concluded that the literature understands communication as a mediator of leadership practices, being fundamental for the sustainability of contemporary organizations. However, a gap in empirical studies in the Latin American region is observed, highlighting the need for future investigations that measure these impacts in concrete organizational contexts.

Keywords: Organizational Communication. Human Resources. Well-Being. Humanized Leadership. Management.

RESUMEN

La creciente complejidad de las organizaciones contemporáneas ha exigido estrategias que integren la eficiencia operativa con el capital humano, destacando valores como la innovación, el compromiso y el bienestar. En este contexto, la comunicación organizacional y el liderazgo humanizado emergen como elementos centrales para alinear los objetivos institucionales con las necesidades de los empleados. Este estudio busca investigar cómo se ha abordado la comunicación organizacional, desde la perspectiva del liderazgo humanizado, en la producción científica reciente (2024-2026) y cómo esta relación influye en el bienestar de los empleados en organizaciones latinoamericanas. Metodológicamente, la investigación se caracteriza por ser cualitativa y descriptiva, realizada a través de una revisión sistemática de la literatura. La búsqueda bibliográfica se llevó a cabo en las bases de datos SciELO y SPELL, utilizando el

período 2024-2026 y palabras clave específicas. La muestra final consistió en 10 artículos científicos que cumplieron con los criterios de inclusión establecidos. Los resultados indican que la comunicación organizacional actúa como una herramienta estratégica para reducir el ruido y el conflicto, mientras que el liderazgo humanizado, basado en la empatía y la escucha activa, mejora el sentimiento de pertenencia y la seguridad psicológica. Se constató que la integración de estos elementos impacta positivamente en indicadores de productividad, clima organizacional y salud mental, contribuyendo a prevenir el estrés y el agotamiento profesional. Se concluye que la literatura entiende la comunicación como un mediador de las prácticas de liderazgo, siendo fundamental para la sostenibilidad de las organizaciones contemporáneas. Sin embargo, se observa una brecha en los estudios empíricos en la región latinoamericana, lo que subraya la necesidad de futuras investigaciones que midan estos impactos en contextos organizacionales concretos.

Palabras clave: Comunicación Organizacional. Recursos Humanos. Bienestar. Liderazgo Humanizado. Gestión.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

INTRODUÇÃO

A crescente complexidade do ambiente organizacional contemporâneo tem exigido das organizações não apenas eficiência em suas operações, como também uma maior atenção aos recursos humanos que compõem a mesma. Nesse cenário, é visto que as organizações contemporâneas têm enfatizado valores como criatividade, inovação, engajamento e empoderamento pessoal, embora persistam contradições quanto à prática desses valores no ambiente organizacional (Sant’Anna *et al.*, 2024; Dutra, 2016).

A comunicação organizacional, sob a perspectiva da liderança humanizada, contribui significativamente para que na prática esses valores sejam percebidos, incentivados e alcançados. Uma comunicação clara e bem estruturada contribui para a redução de ruídos, fortalecimento das relações internas e construção de um ambiente de confiança. Ao mesmo tempo, líderes que promovem uma comunicação efetiva, pautada no diálogo e na valorização das relações interpessoais, tendem a favorecer um ambiente mais saudável e colaborativo (Chiavenato, 2021; Villacorta-Mendez *et al.*, 2024).

Dessa forma, o bem-estar dos colaboradores deixa de ser apenas uma questão secundária e passa a ser compreendido como um elemento estratégico para o funcionamento organizacional. Ambientes em que há diálogo aberto e relações mais humanizadas tendem a estimular maior

engajamento, satisfação e produtividade, refletindo diretamente na qualidade das atividades desenvolvidas e nos resultados alcançados (Seligman, 2011; Chiang Vega *et al.*, 2024).

Sendo assim, a realização deste estudo justifica-se pela necessidade de aprofundar as discussões acerca de práticas organizacionais capazes de promover ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e sustentáveis. No campo acadêmico, a pesquisa contribui para a ampliação do conhecimento sobre a interface entre comunicação organizacional, liderança humanizada e bem-estar no trabalho, especialmente no contexto latino-americano. No campo prático, os resultados poderão subsidiar gestores e organizações na implementação de estratégias mais eficazes de comunicação e gestão de pessoas, fortalecendo relações de trabalho pautadas na ética, na empatia e no respeito às individualidades.

No contexto latino-americano, marcado por desafios estruturais e culturais específicos, compreender como esses elementos vêm sendo discutidos na produção científica recente é fundamental para fortalecer práticas organizacionais mais sustentáveis e humanizadas. Aspectos como a desigualdade social, modelos hierárquicos tradicionais e limitações na gestão de pessoas reforçam ainda mais a necessidade de melhores práticas organizacionais mais humanizadas e comunicativas (Chiavenato, 2021; Marroquín Velásquez; Rabello de Lima; Montoya, 2024).

Dessa perspectiva infere-se a seguinte problemática: de que maneira a comunicação organizacional, sob a perspectiva da liderança humanizada, tem sido abordada na produção científica recente (2024–2026) e como essa relação influencia o bem-estar dos colaboradores nas organizações da América Latina? Diante de tal indagação, esta pesquisa se faz relevante, visto que tem como objetivo principal, investigar de que maneira a comunicação organizacional, sob a perspectiva da liderança humanizada, tem sido abordada na produção científica recente (2024–2026) e como essa relação influencia o bem-estar dos colaboradores nas organizações da América Latina.

Tendo como objetivos específicos: (1) identificar e sistematizar os estudos publicados entre 2024 e 2026 sobre comunicação organizacional, liderança humanizada e bem-estar no trabalho; (2) compreender como a literatura recente define e relaciona comunicação organizacional e liderança humanizada e (3) entender os desafios, limitações e lacunas na aplicação da liderança humanizada associada à comunicação organizacional.

A investigação aqui proposta apresenta significativa contribuição tanto no campo acadêmico quanto na prática organizacional. No campo administrativo, compreender os conceitos, fundamentos e os impactos da comunicação organizacional associada à liderança

humanizada é essencial para a formação de profissionais preparados para lidar com as demandas atuais promovendo ambientes mais saudáveis, éticos e produtivos. Além disso, incentivar as organizações na busca por relações de trabalho mais equilibradas, pautadas na empatia, ética e sensíveis às individualidades.

A sistematização do conhecimento sobre o tema fortalece a base teórica necessária para o direcionamento de futuras pesquisas, ao mesmo tempo em que contribui para a atuação de futuros gestores em contextos organizacionais humanizados. Dessa forma, o estudo propõe-se a promover uma reflexão crítica e fundamentada sobre como a relação entre comunicação organizacional e liderança humanizada pode impactar positivamente o bem-estar dos colaboradores e, consequentemente, o desempenho e a sustentabilidade das organizações.

A metodologia empregada para a execução da pesquisa tem como método a revisão de literatura sistemática encontrada em materiais científicos disponíveis na literatura nacional e latino-americana. A colaboração deste estudo manifesta-se em investigar como a comunicação organizacional, sob a perspectiva da liderança humanizada, contribui para a promoção do bem-estar dos colaboradores. Além disso, fornece orientações para quem busca incorporar práticas mais humanizadas e eficazes em suas rotinas organizacionais.

Por fim, este artigo está estruturado em cinco seções. Além desta introdução, a segunda seção apresenta o referencial teórico que fundamenta a pesquisa; a terceira descreve os procedimentos metodológicos adotados; a quarta contempla a análise e discussão dos resultados; a quinta apresenta as considerações finais; e, por fim, são apresentadas as referências utilizadas na construção do estudo.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Com o propósito de fundamentar teoricamente a presente pesquisa e proporcionar uma compreensão mais ampla da temática investigada, esta seção apresenta os principais conceitos e abordagens que sustentam o estudo. Inicialmente, discute-se a comunicação organizacional e sua importância para o funcionamento das organizações contemporâneas, destacando seu papel na construção de relações interpessoais, no alinhamento dos objetivos institucionais e na promoção de ambientes de trabalho mais integrados.

Em seguida, aborda-se o bem-estar dos colaboradores no contexto organizacional, evidenciando sua relevância para a satisfação profissional, o engajamento e o desempenho no

trabalho. Posteriormente, apresenta-se a perspectiva da liderança humanizada, enfatizando suas características, princípios e contribuições para a gestão de pessoas nas organizações atuais.

Por fim, discute-se a relação entre comunicação organizacional, liderança humanizada e bem-estar dos colaboradores, buscando compreender como a interação desses elementos pode favorecer a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis, colaborativos e sustentáveis. Dessa forma, o referencial teórico fornece os subsídios necessários para a análise e interpretação dos resultados apresentados neste estudo.

Comunicação Organizacional nas Organizações Contemporâneas

Em princípio, para compreensão deste campo, a comunicação organizacional deve ser entendida como o estudo de como se processam os fenômenos comunicativos dentro das instituições em uma sociedade globalizada. Conforme Kunsch (2016), essa área evoluiu para ser compreendida como um sistema integrado, capaz de articular diferentes fluxos informacionais e contribuir para a construção de confiança mútua. Essa visão sistêmica permite que a comunicação deixe de ser percebida como um mero acessório para se tornar a base que sustenta a estrutura de sentido da organização perante seus diversos públicos.

A evolução entre o técnico e o humano de Kunsch e Chiavenato reflete uma transição de suma importância: a saída de modelos puramente técnicos para a adoção de dimensões humana e estratégica. Nas organizações contemporâneas, os colaboradores deixaram de ser vistos apenas como recursos operacionais para serem tratados como parceiros estratégicos e talentos humanos. Nesse contexto, a comunicação é a ferramenta que permite ao líder abandonar posturas autoritárias em favor de uma gestão mais humanizada, onde a escuta ativa e a empatia são fundamentais para o desenvolvimento mútuo (Chiavenato, 2021; Kunsch, 2021).

A comunicação organizacional tem se tornado um dos principais elementos estratégicos dentro das organizações contemporâneas. Mais do que apenas transmitir informações, ela é fundamental para alinhar objetivos, fortalecer a cultura organizacional e promover relações mais transparentes entre líderes e colaboradores. Em uma sociedade marcada pelo avanço tecnológico e consequentemente mudanças nas formas de gestão, a comunicação é indispensável para a construção de uma ponte entre as relações humanas e organizacionais (Sant'Anna *et al.*, 2024; Marchiori, 2018).

Nessa perspectiva, os avanços tecnológicos e as novas configurações de trabalho inserem

a criatividade e a autonomia no cerne dos discursos institucionais contemporâneos. Todavia, como observam Sant’Anna *et al.* (2024), persistem contradições significativas entre esse discurso e a prática cotidiana, o que exige que a comunicação atue não apenas como fluxo, mas como mediadora dessas novas formas de gestão para que tais valores sejam efetivamente alcançados.

Nesse sentido, a intencionalidade estratégica mencionada por Kunsch (2016) exige que os fluxos informacionais sejam planejados para eliminar ruídos e alcançar o equilíbrio organizacional. Essa clareza é o que permite a construção da transparência comunicacional, um fator que, segundo Silva e Lemos (2025), promove o sentimento de pertencimento e aumenta significativamente o engajamento dos colaboradores com os resultados da instituição. Quando o trabalhador compreende os objetivos da organização e se sente incluído nos processos, cria-se uma identificação que se traduz em um trabalho mais eficiente e seguro.

Além disso, no contexto latino-americano, a comunicação organizacional enfrenta o desafio de superar modelos hierárquicos tradicionais e barreiras culturais que ainda limitam a gestão de pessoas. Para Chiavenato (2021), a superação desses obstáculos ocorre quando a comunicação é utilizada como suporte para uma postura empática e de escuta ativa por parte das lideranças, transformando a troca de informações em uma ferramenta de suporte técnico e emocional para as equipes.

Outro ponto fundamental é a valorização da comunicação interna como ferramenta de gestão voltada para o clima organizacional. Organizações que investem em canais de diálogo aberto e feedback contínuo conseguem transformar a comunicação de uma tarefa meramente operacional em um diferencial competitivo. Conforme destacam Moyses e Rodrigues (2025), no cenário de 2026, a conexão emocional estabelecida através de processos comunicativos claros é o que sustenta a retenção de talentos e o bem-estar coletivo.

Essa relevância estratégica também se reflete no desempenho organizacional. Estudos demonstram que processos comunicacionais claros e integrados favorecem o comprometimento dos colaboradores, fortalecem o alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais e contribuem para melhores resultados institucionais. Dessa forma, a comunicação deixa de representar apenas um instrumento operacional para assumir um papel estratégico na eficiência, na competitividade e na sustentabilidade das organizações (Macetas Porras; Carhuancho-Mendoza, 2024).

Portanto, a comunicação organizacional contemporânea deve ser vista como um elemento essencial para o funcionamento das instituições, pois contribui diretamente para a construção de

ambientes mais saudáveis, produtivos e alinhados com as necessidades humanas. Ao integrar estratégia e humanização, a comunicação deixa de ser apenas um fluxo de dados para se tornar a base da sustentabilidade e da ética nas relações de trabalho, impactando tanto o fator humano como até o financeiro como citado anteriormente.

Bem-Estar dos Colaboradores no Ambiente de Trabalho

O bem-estar no trabalho, como já comentado anteriormente, tem ganhado destaque nas discussões acadêmicas e organizacionais, especialmente diante das mudanças nas dinâmicas de trabalho e das crescentes demandas por produtividade. Atualmente, entende-se que o bem-estar não está relacionado apenas à ausência de doenças, mas também à presença de fatores positivos como satisfação, motivação e equilíbrio emocional (Seligman, 2011). Conforme o autor, essa perspectiva buscar promover o “florescimento” do indivíduo através de cinco pilares fundamentais: emoções positivas, engajamento, relacionamentos saudáveis, sentido e realização. Sob essa visão, uma mente saudável não apenas evita o afastamento médico, mas molda o comportamento humano de forma positiva.

Complementando essa abordagem sistêmica, Federico Valle, Díaz Pincheira e Carrasco Garcés (2024) destacam que o bem-estar dos trabalhadores é um fenômeno diretamente influenciado pelas condições organizacionais e pela qualidade da gestão. Ambientes que valorizam a autonomia, o reconhecimento e o respeito às individualidades tendem a promover níveis superiores de desempenho e satisfação. Nesse sentido, o bem-estar deixa de ser uma responsabilidade estritamente individual e passa a ser visto como um reflexo da cultura organizacional.

A qualidade das relações interpessoais atua como um suporte essencial para a saúde mental coletiva. Pesquisas recentes na América Latina reforçam que o bem-estar no trabalho também está relacionado à percepção de justiça organizacional, à segurança psicológica e à qualidade da comunicação interna. Em ambientes onde há falhas comunicacionais, autoritarismo ou falta de clareza nas decisões, é possível observar o aumento de estresse, insatisfação e desmotivação (Calonge-Angulo *et al.*, 2024), impactando sua eficiência pessoal e consequentemente a organizacional.

A urgência dessa discussão é atestada por dados globais alarmantes. De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), estima-se que a depressão e a ansiedade custem à

economia global cerca de US\$ 1 trilhão por ano em perda de produtividade. Esses dados demonstram que o sofrimento mental no trabalho não é apenas uma questão humanitária, mas também um problema econômico nas organizações. No contexto latino-americano, esses desafios são acentuados por falhas comunicacionais e modelos de gestão autoritários que, segundo Calonge-Angulo *et al.* (2024), funcionam como gatilhos para o aumento do estresse e da desmotivação, impactando severamente a eficiência pessoal e institucional.

De forma complementar, a comunicação interna assume papel essencial na construção desse cenário. Práticas comunicacionais claras e estruturadas contribuem significativamente para o engajamento dos colaboradores, fortalecendo os vínculos entre indivíduos e organização. Dessa forma, a comunicação deixa de ser apenas um fluxo informativo e passa a atuar como elemento estratégico na promoção do bem-estar (Gómez-González; Gallardo-Echenique, 2024).

A percepção de justiça organizacional e a segurança psicológica tornam-se requisitos indispensáveis para a sustentabilidade das instituições modernas. Organizações que investem estrategicamente na qualidade de vida e no bem-estar apresentam diferenciais competitivos claros, como menores índices de rotatividade e maior lealdade das equipes. Ao integrar o bem-estar no centro da gestão, a organização reconhece que, apesar do avanço tecnológico massivo, o capital humano permanece como o único elemento capaz de gerar inovação e sustentar a perenidade institucional no longo prazo (Chiavenato, 2021; Suárez-Amaya *et al.*, 2024)

Sendo assim, compreender o bem-estar dos colaboradores como um elemento central na gestão organizacional é fundamental para o desenvolvimento de ambientes mais sustentáveis e humanizados. Sem colaboradores, a organização não avança, mesmo com a tecnologia sendo implantada nos mais diversos aspectos, dificilmente ocupará por completo o fator humano. Essa centralidade justifica-se, pois, conforme a perspectiva de Chiavenato (2021), as organizações contemporâneas dependem de seus talentos humanos não apenas como força produtiva, mas como parceiros estratégicos que conferem identidade e vitalidade ao negócio. Portanto, a valorização do capital humano deixa de ser uma escolha ética isolada.

Segundo Sant’Anna *et al.* (2024), é na “estética da existência” e na capacidade de inovação e criatividade que o fator humano se diferencia, provendo o sentido e o propósito necessários para que a organização não apenas funcione, mas avance com sustentabilidade. Sem o engajamento e a saúde mental dos colaboradores, as estruturas tecnológicas tornam-se subutilizadas e carentes de direção estratégica. Conclui-se, portanto, que a tecnologia pode otimizar resultados, mas é a humanização da gestão e o zelo pelo bem-estar que garantem a

verdadeira vantagem competitiva e a saúde emocional necessária para enfrentar os desafios do cenário global atual.

A Perspectiva da Liderança Humanizada

A liderança humanizada surge como uma resposta estrutural aos modelos tradicionais de gestão, que historicamente priorizaram resultados financeiros em detrimento do capital humano. Esse paradigma contemporâneo propõe uma abordagem empática e ética, centrada no desenvolvimento integral do indivíduo e relacional, voltada ao desenvolvimento integral dos colaboradores e à construção de ambientes organizacionais mais saudáveis e sustentáveis.

A importância dessa transição também se evidencia no aumento dos desafios relacionados à saúde mental no ambiente de trabalho, os quais têm sido amplamente associados a fatores organizacionais e estilos de liderança. Nesse sentido, pesquisas contemporâneas indicam que ambientes marcados por baixa escuta, pressão excessiva e ausência de suporte gerencial tendem a elevar os níveis de estresse e comprometer o bem-estar dos trabalhadores (Frescas Villalobos *et al.*, 2024).

Na perspectiva de Eugênio Mussak (2010), a liderança humanizada está intrinsecamente ligada à ética e ao cuidado com o outro, onde liderar significa inspirar e criar conexões genuínas. Complementando essa visão, a liderança humanizada moderna baseia-se em princípios como autenticidade, comunicação bidirecional e vulnerabilidade. Conforme defende Simon Sinek (2018), o líder eficaz é aquele que constrói um "Círculo de Segurança", permitindo que os colaboradores foquem na inovação sem o medo de punições por erros honestos.

Estudos latino-americanos recentes indicam que líderes que adotam práticas humanizadas tendem a promover ambientes mais colaborativos, reduzir conflitos e aumentar o engajamento das equipes. Características como escuta ativa, comunicação transparente e valorização das individualidades são apontadas como fundamentais nesse modelo (Chiavenato, 2021). Todo líder é o principal exemplo dentro de uma organização, podendo influenciar positivamente e negativamente.

Quadro 1 – Comparativo entre os Modelos de Gestão Tradicional e Humanizada

DIMENSÃO	LIDERANÇA TRADICIONAL	LIDERANÇA HUMANIZADA
Foco Principal	Resultados financeiros e metas técnicas	Capital humano e bem-estar integral
Comunicação	Unidirecional e autoritária	Bidirecional, transparente e escuta ativa
Ambiente	Baseado em pressão e medo da punição	Baseado em Segurança Psicológica
Papel do Líder	Chefe e fiscalizador de tarefas	Facilitador, inspirador e guardião da saúde

Fonte: Elaborado pelas autoras (2026).

Como se observa no Quadro 1, o profundo contraste entre os modelos de gestão revela que a liderança humanizada não é apenas uma variação de estilo, mas uma mudança estrutural na cultura organizacional.

Um dos pilares fundamentais desse modelo é a Segurança Psicológica, conceito aprofundado por Amy Edmondson (2020) é estruturado em níveis que vão desde o ambiente físico adequado até o sentimento de pertencimento. Em uma cultura de segurança psicológica, as pessoas sentem que têm voz e que suas opiniões importam, o que reduz o silêncio organizacional e favorece o aprendizado contínuo. No Brasil, essa discussão ganha força com a implementação da NR-1, que a partir de maio de 2026 torna a gestão de riscos psicossociais uma obrigação legal e não apenas um diferencial competitivo. Assim, a liderança humanizada passa a ser uma ferramenta de conformidade, exigindo que gestores identifiquem sinais de sobrecarga e assédio antes que estes evoluam para o adoecimento ocupacional (BRASIL, Ministério do Trabalho e Emprego, 2026).

Pesquisas recentes demonstram que líderes empáticos e acessíveis contribuem significativamente para a redução do estresse e da ansiedade no trabalho, promovendo maior equilíbrio emocional entre os colaboradores (Frescas Villalobos *et al.*, 2024). Nesse contexto, estudos indicam que a qualidade de vida no trabalho e as práticas de gestão voltadas ao bem-estar influenciam diretamente a satisfação, o engajamento e o desempenho dos colaboradores (Arruda, 2024).

Estudos recentes indicam que estilos de liderança humanizada estão associados à melhoria do bem-estar e do desempenho organizacional, uma vez que influenciam diretamente o clima de trabalho e a motivação dos colaboradores (Dallabona; Boaventura; Koprowski, 2024). Além disso, abordagens centradas nas pessoas têm sido relacionadas à redução de estresse ocupacional e ao aumento do engajamento nas equipes (Taube; Carlotto, 2024). Nesse sentido, a literatura aponta que modelos de liderança mais empáticos e participativos favorecem melhores resultados

organizacionais e maior retenção de talentos (García-Rubiano *et al.*, 2024).

Portanto, a liderança humanizada consolida-se como a única via para a perenidade institucional no cenário atual. Ao integrar empatia, clareza de expectativas e suporte emocional, o líder deixa de ser um gerador de estresse para se tornar o guardião da saúde organizacional. A adoção dessas práticas não representa fragilidade gerencial, mas uma estratégia de gestão resiliente que prospera diante da adversidade. Em última análise, uma gestão que valoriza o fator humano e promove ambientes psicologicamente seguros garante que o sucesso financeiro seja um resultado natural e duradouro da valorização das pessoas.

Relação entre Comunicação Organizacional, Liderança Humanizada e Bem-Estar

A relação entre comunicação organizacional, liderança humanizada e bem-estar dos colaboradores constitui um dos principais focos das discussões contemporâneas na área da administração. Esses elementos operam em um ecossistema de mútua influência: a comunicação provê a transparência necessária para a confiança, a liderança humanizada atua como o motor que humaniza os processos e o bem-estar surge como o indicador de saúde e sustentabilidade dessa relação. Conforme Gómez-González e Gallardo-Echenique (2024), o diálogo aberto é a base para a construção de ambientes saudáveis, pois a forma como o líder se comunica impacta diretamente a segurança emocional da equipe.

A comunicação organizacional atua como a mediadora essencial das práticas de gestão. Mesmo uma liderança bem-intencionada pode falhar se não houver fluxos informacionais eficientes, enquanto uma comunicação robusta potencializa os efeitos da humanização. Nesse sentido, a literatura evidencia que falhas comunicacionais e ausência de clareza nas interações organizacionais estão associadas ao aumento de estresse, insegurança e redução do bem-estar no ambiente de trabalho (Taube; Carlotto, 2024). Assim, a comunicação deixa de ser apenas um instrumento operacional e passa a exercer papel estratégico na regulação do clima organizacional e na saúde dos colaboradores.

Além disso, estudos recentes da América Latina apontam que a integração entre comunicação eficaz e liderança humanizada está associada a níveis mais elevados de satisfação no trabalho, engajamento e produtividade. Ambientes onde há coerência entre discurso e prática organizacional tendem a gerar maior credibilidade e comprometimento por parte dos colaboradores (Gómez-González; Gallardo-Echenique, 2024).

A integração entre comunicação organizacional e liderança humanizada tem sido associada a maiores níveis de confiança, engajamento e segurança psicológica no ambiente de trabalho, favorecendo melhores resultados organizacionais (Newman; Donohue; Eva, 2024). Além disso, práticas de comunicação interna eficazes estão diretamente relacionadas à satisfação e ao comprometimento dos colaboradores (Men; Yue, 2024).

A literatura recente aponta que a adoção de práticas de liderança centradas nas pessoas está associada ao fortalecimento do bem-estar, do engajamento e da sustentabilidade organizacional, especialmente quando há coerência entre discurso e prática gerencial. Nesse sentido, estudos indicam que modelos de liderança mais humanizados tendem a promover melhores condições de trabalho, enquanto práticas inconsistentes ou apenas simbólicas de humanização podem comprometer a confiança dos colaboradores e afetar negativamente o clima organizacional (Newman; Donohue; Eva, 2024; Suárez-Amaya *et al.*, 2024).

Além disso, contextos organizacionais marcados por estruturas hierárquicas rígidas e baixa participação dos colaboradores ainda representam um desafio para a implementação de práticas de gestão mais participativas, especialmente em países latino-americanos, onde culturas organizacionais tradicionais ainda influenciam fortemente os modelos de liderança (Dallabona; Boaventura; Koprowski, 2024).

Para enfrentar esse cenário, a liderança deve promover ambientes de segurança psicológica, conceito desenvolvido por Simon Sinek ao abordar o “Círculo de Segurança”, no qual os colaboradores se sentem protegidos para inovar, expressar opiniões e reconhecer erros sem medo de punições, favorecendo a confiança e a cooperação nas equipes (Sinek, 2014).

Essa perspectiva se articula com as mudanças regulatórias recentes no contexto brasileiro. A atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), publicada pelo Ministério do Trabalho e Emprego, reforça a necessidade de gerenciamento dos riscos psicossociais, ampliando as responsabilidades das organizações na prevenção de fatores que impactam a saúde mental dos trabalhadores (BRASIL, Ministério do Trabalho e Emprego, 2026).

Assim, a integração entre comunicação organizacional e liderança humanizada passa a assumir um papel estratégico não apenas no desempenho organizacional, mas também no atendimento às exigências normativas e na promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis. Nesse contexto, práticas organizacionais baseadas em transparência, escuta ativa e suporte emocional contribuem para a redução de riscos psicossociais e para o fortalecimento do bem-estar dos colaboradores.

Portanto, a articulação entre comunicação, liderança e bem-estar deve ser compreendida como um pilar fundamental das organizações contemporâneas, uma vez que contribui simultaneamente para a sustentabilidade institucional, o desempenho organizacional e a construção de ambientes de trabalho mais éticos e equilibrados.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa em questão caracteriza-se como qualitativa, por buscar compreender além dos números que envolvem uma organização, visa uma compreensão de maneira aprofundada de como a comunicação organizacional, sob à liderança humanizada, influencia o bem-estar dos colaboradores no contexto organizacional contemporâneo. A abordagem qualitativa trabalha com significados, atitudes e até crenças, correspondendo a um espaço mais aprofundado do que apenas a operacionalização de variáveis (Minayo, 2001).

Quanto aos objetivos, a pesquisa possui caráter descritivo, pois busca identificar, compreender e entender como a literatura científica recente tem abordado a relação entre comunicação organizacional, liderança humanizada e bem-estar no trabalho. Segundo Gil (2017), a pesquisa descritiva objetiva descrever características de determinado fenômeno ou população, permitindo uma análise detalhada da realidade investigada.

No que se refere aos procedimentos técnicos, trata-se de uma revisão sistemática da literatura. Esse método possibilita reunir, organizar e analisar produções científicas já publicadas sobre determinada temática, seguindo critérios previamente definidos de busca, seleção e análise dos estudos. Conforme Gil (2017), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em materiais já elaborados, como artigos científicos, dissertações, teses e periódicos, possibilitando ao pesquisador construir uma fundamentação teórica consistente e atualizada.

O levantamento bibliográfico foi realizado nas bases de dados Scientific Electronic Library Online (SciELO), Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL) e Rede de Revistas Científicas da América Latina e Caribe, Espanha e Portugal (Redalyc), por serem plataformas reconhecidas pela relevância acadêmica e pela ampla disponibilidade de produções científicas na área da Administração, Gestão e Ciências Sociais Aplicadas. Sendo que a plataforma Redalyc foi eliminada da pesquisa, por não atender a todas as expectativas do estudo. Como delimitação temporal, foram selecionadas publicações entre os anos de 2024 e 2026, visando identificar discussões recentes sobre a temática proposta.

Os *strings* de busca utilizados foram: “comunicação organizacional”, “liderança humanizada”, “bem-estar no trabalho”, “engajamento”, “clima organizacional” e “organizações contemporâneas”, tanto no idioma português quanto espanhol, com o objetivo de ampliar e refinar os resultados encontrados nas plataformas pesquisadas. A pesquisa iniciou-se em abril de 2026, com a escolha e refinação do problema de pesquisa e objetivo.

Inicialmente, foi realizada a leitura dos títulos, resumos e palavras-chave dos trabalhos encontrados, selecionando apenas aqueles que apresentavam relação direta com os objetivos da pesquisa. Em seguida, os estudos encontrados foram salvos em pastas e subdivididos por tema e plataforma. Passaram por uma leitura exploratória e analítica, usando da ferramenta de inteligência artificial denominada Notebook LM, para realizar resumos e seleção de pontos importantes dos materiais e assim facilitar na eliminação de estudos não relevantes para a temática.

Para melhor organização do estudo, as etapas metodológicas foram estruturadas conforme apresentado no quadro a seguir, baseado estruturalmente de Moreira *et al.* (2020) e recentemente aprimorado por Silva *et al.* (2026).

Quadro 2 – Etapas da pesquisa

ETAPAS	NOME	DESCRIÇÃO
1 (Um)	Leitura	Nessa etapa foi efetuada a leitura dos artigos selecionados por temática.
2 (Dois)	Observação	Nessa etapa buscou-se observar conceitos, histórico, importância e contribuição de cada um dos temas mencionados através de anotações.
3 (Três)	Escrita	Nessa etapa as anotações foram reunidas e assim o foi feito a escrita do estudo conforme aqui apresentado.

Fonte: Moreira *et al.* (2020).

O refinamento metodológico que partiu de 691 artigos para os 10 estudos finais demonstra o rigor técnico aplicado na construção desta revisão. A utilização da ferramenta NotebookLM no processo de leitura analítica permitiu superar a superficialidade de textos meramente opinativos, focando em evidências científicas que discutem a liderança como prática mediadora da saúde mental. Esse funil metodológico garante que as conclusões aqui apresentadas não sejam baseadas em percepções isoladas, mas em um corpo sólido de literatura recente que reflete os desafios reais da gestão na América Latina entre 2024 e 2026.

Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, permaneceram apenas os estudos que abordavam diretamente a relação entre comunicação organizacional, liderança humanizada e

bem-estar no trabalho, no contexto das organizações latino-americanas. Foram encontrados um total de 691 artigos, sendo excluídos trabalhos duplicados, estudos sem relação direta com a temática e publicações fora do recorte temporal estabelecido. Por fim, a amostra final foi de apenas 10 estudos relevantes para a pesquisa.

O processo de refinamento da amostra seguiu um rigoroso percurso analítico, fundamentado em critérios de aderência temática e qualidade científica. Após o levantamento inicial de 691 artigos, a primeira triagem consistiu na exclusão de duplicatas e trabalhos cujos títulos e resumos não contemplavam a tríade conceitual (comunicação, liderança e bem-estar) de forma integrada. Como critério de seleção da pesquisadora, priorizei obras que apresentassem dados empíricos ou revisões teóricas densas que discutissem a liderança não apenas como cargo, mas como prática mediadora da saúde mental.

Na fase de leitura analítica, utilizei a ferramenta de inteligência artificial NotebookLM para sistematizar os pontos-chave de cada material, o que permitiu identificar quais estudos ofereciam respostas concretas à problemática da América Latina, descartando textos puramente opinativos. Assim, os 10 estudos finais (E1 a E10) foram selecionados por representarem a atualidade e relevância da produção científica atual, garantindo que a análise subsequente fosse sustentada por evidências robustas e metodologicamente confiáveis.

A análise dos dados ocorreu de maneira interpretativa e descritiva, buscando compreender tendências, contribuições teóricas, limitações e lacunas presentes na produção científica recente. Dessa forma, a revisão sistemática possibilitou uma visão ampla e estruturada acerca do impacto da comunicação organizacional no bem-estar dos colaboradores sob a perspectiva da liderança humanizada.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção única, através do levantamento bibliográfico sobre “o impacto da comunicação organizacional no bem-estar dos colaboradores sob a perspectiva da liderança humanizada”, será realizada a discussão geral dos dados encontrados acerca do tema, com o objetivo de alcançar os objetivos propostos no estudo.

O Impacto da Comunicação Organizacional no Bem-Estar dos Colaboradores sob a Perspectiva da Liderança Humanizada

No quadro 3, é possível observar os estudos encontrados por meio de levantamento bibliográfico e uso de filtros para busca. Apresenta-se dividida por autor, título, *string* de busca e relevância para o desenvolvimento da pesquisa.

Quadro 3 - Levantamento bibliográfico

ESTUDO	AUTOR	TÍTULO	STRING	RELEVÂNCIA
E1	AGUIAR & NOGUEIRA (2024)	Comunicação organizacional e agenda setting: um breve referencial teórico	Comunicação organizacional	Analisa como a comunicação gerencia fluxos internos para alinhar objetivos e realizar metas.
E2	ALBUQUERQUE & MORAIS (2025)	Engajamento no trabalho e exaustão de executivos: uma revisão narrativa de literatura	Engajamento	Sistematiza recursos laborais necessários para promover o vigor e prevenir o esgotamento mental.
E3	ANTLOGA <i>et al.</i> (2025)	Engajamento no trabalho: analisando o impacto do reconhecimento e dos afetos positivos	Engajamento	Evidencia a correlação empírica entre o reconhecimento e o engajamento dos trabalhadores.
E4	BORGES <i>et al.</i> (2024)	Os efeitos da liderança transformacional no engajamento e no desempenho...	Liderança humanizada	Demonstra que a liderança influencia positivamente o engajamento em suas três dimensões.
E5	HENIG & SILVA (2024)	Bem-estar no trabalho e serviço público: uma análise do Tribunal de Justiça de Roraima	Bem-estar no trabalho	Avalia como programas de qualidade de vida promovem o comprometimento organizacional e o bem-estar.
E6	KUMAR & BAGGA (2024)	Relação da liderança transformacional e do suporte organizacional percebido...	Liderança humanizada	Valida o papel mediador do engajamento entre o suporte oferecido pela liderança e o comprometimento.
E7	MARTINS (2024)	Proatividade, autoeficácia e ajuste pessoa-	Engajamento	Identifica que o ajuste entre o desenho de trabalho desejado e o real prediz a

		trabalho: impactos em engajamento		variância do engajamento.
E8	OLIVEIRA & CARVALHO (2025)	Clima organizacional: a construção de um novo instrumento de pesquisa...	Clima organizacional	Define a comunicação e o comportamento das chefias como categorias vitais para o ambiente saudável.
E9	SOUZA & VIEIRA (2025)	Políticas de gestão de pessoas e bem-estar no trabalho policial militar	Bem-estar no trabalho	Mostra a correlação entre envolvimento (comunicação/participação) e a percepção de bem-estar.
E10	ANGELES-CABRERA <i>et al.</i> (2026)	Comunicación interna, clima organizacional y desempeño laboral en las organizaciones: una revisión sistemática...	Organizações contemporâneas	Aborda a transparência comunicacional como vetor de pertencimento e engajamento no cenário atual.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2026).

A diversidade dos setores abrangidos na amostra final — que inclui desde profissionais da contabilidade (E4) e servidores do judiciário (E5) até o contexto rígido da polícia militar (E9) — evidencia que a demanda por comunicação humanizada não é um privilégio de empresas de tecnologia ou setores “criativos”. Pelo contrário, os dados indicam que a carência de liderança empática é uma questão transversal na administração latino-americana. Esse cenário reforça a tese de que, independentemente da natureza da instituição, a base para a retenção de talentos e o desempenho organizacional reside na qualidade das relações interpessoais e na clareza dos fluxos internos.

A análise integrada dos 10 estudos selecionados (E1 a E10) revela que a comunicação organizacional, a liderança humanizada e o bem-estar não operam de forma isolada, mas como um ecossistema de mútua influência que sustenta a vitalidade das organizações contemporâneas. Os resultados demonstram que a comunicação organizacional atua como a infraestrutura essencial de sentido, funcionando como um mecanismo de redução de ruídos e incertezas que é vital para a saúde mental. Conforme observado em Aguiar & Nogueira (2024) [E1] e Oliveira & Carvalho (2025) [E8], a gestão eficiente dos fluxos de informação influencia diretamente o comportamento dos colaboradores e a percepção de transparência, o que é fundamental para evitar o sentimento de insegurança que precede o adoecimento ocupacional.

Nesse contexto, a transparência na comunicação interna, destacada por Angeles-Cabrera

et al. (2026) [E10], surge como um dos principais vetores para a promoção do sentimento de pertencimento e para a elevação do desempenho laboral. Quando essa transparência falha, os impactos ultrapassam a dimensão humana e alcançam também o campo organizacional e financeiro, comprometendo indicadores de engajamento, produtividade e clima organizacional.

Paralelamente, a liderança humanizada manifesta-se como o motor que potencializa os efeitos dessa comunicação estratégica. Os achados de Borges *et al.* (2024) [E4] e Kumar & Bagga (2024) [E6] evidenciam que o líder não impacta a produtividade de forma direta e mecânica, mas sim de maneira mediada pelo engajamento no trabalho. O papel do gestor, portanto, evolui do "comando e controle" para a construção de um "Círculo de Segurança", onde a equipe sente-se protegida para inovar e admitir falhas sem medo de punições.

Essa segurança psicológica é o que permite que o capital humano invista energia na criatividade e na solução de problemas, em vez de focar na autoproteção contra julgamentos autoritários. De acordo com Martins (2024) [E7], esse processo de fortalecimento do engajamento ocorre quando há um ajuste positivo entre as capacidades de autoeficácia do colaborador e o desenho do seu trabalho, reforçando a ideia de que a liderança deve ser sensível às individualidades para promover um ambiente verdadeiramente humanizado.

No que tange ao bem-estar, a análise da literatura evidencia uma tensão significativa entre reconhecimento e exaustão emocional. Se, por um lado, o reconhecimento e os afetos positivos configuram importantes preditores de satisfação e motivação, conforme apontam Antloga *et al.* (2025) [E3], por outro, a escassez de recursos e o excesso de demandas laborais contribuem para o agravamento do sofrimento psíquico e para o esgotamento no trabalho. Nesse sentido, Albuquerque e Moraes (2025) [E2] destacam a problemática da “colonização do tempo pessoal” e da intensificação das exigências profissionais como fatores diretamente associados à desmotivação e ao adoecimento ocupacional.

Essa realidade é amplamente discutida na literatura contemporânea sobre saúde ocupacional, que aponta o aumento dos casos de estresse e esgotamento relacionados ao trabalho em diferentes contextos organizacionais. Nesse cenário, os estudos de Henig e Silva (2024) [E5] e Souza e Vieira (2025) [E9], especialmente no setor público, evidenciam que políticas de valorização do servidor e a percepção de cuidado organizacional estão associadas ao fortalecimento do comprometimento afetivo e da lealdade institucional.

Entende-se, a partir da síntese desses resultados, que a comunicação organizacional é o elemento mediador indispensável das práticas de liderança humanizada, capaz de ampliar os

efeitos positivos sobre a produtividade e a saúde mental. No entanto, os estudos indicam que, no contexto latino-americano, ainda persiste o desafio de transformar esses modelos conceituais em práticas reais que superem as limitações da gestão tradicional e promovam uma segurança psicológica efetiva.

A integração desses elementos deixa de ser compreendida apenas como uma escolha ética para assumir um caráter estratégico e de conformidade organizacional, especialmente diante de normativas como a NR-1, que orienta a gestão de riscos psicossociais no ambiente de trabalho. Nesse contexto, a valorização do fator humano, em articulação com os avanços tecnológicos, reforça a compreensão de que a sustentabilidade organizacional depende diretamente da preservação da saúde emocional e da qualidade das relações de trabalho, as quais se configuram como diferenciais competitivos no cenário contemporâneo.

Com o intuito de sintetizar as evidências encontradas nesta revisão sistemática e proporcionar uma visão integrada da tríade conceitual investigada, o quadro 3 apresenta a convergência temática entre os estudos que compõem a amostra final (E1 a E10). Esta sistematização permite observar que a comunicação organizacional não opera de forma isolada, mas sim como o suporte essencial para que a liderança humanizada promova o bem-estar e a saúde mental nas instituições. Enquanto estudos como E1, E8, E9 e E10 focam na clareza comunicativa e na transparência como redutoras de incertezas, as pesquisas E4 e E6 validam o papel mediador da liderança na promoção do engajamento e do suporte organizacional percebido.

Por fim, o cruzamento desses achados com as evidências de E2, E3 e E5 demonstra que o reconhecimento e a proteção contra a exaustão emocional são consequências diretas de uma gestão que integra eficácia estratégica e empatia. Assim, o quadro ratifica que a humanização da gestão, pautada na ética e sensibilidade às individualidades, é o diferencial indispensável para garantir a produtividade e a perenidade das organizações contemporâneas, especialmente no complexo cenário latino-americano.

Quadro 4 – Síntese das convergências temáticas nos estudos selecionados

CATEGORIA DE ANÁLISE	ACHADOS PRINCIPAIS NA LITERATURA (2024-2026)	ESTUDOS DE REFERÊNCIA
Comunicação como Estratégia	Redução de incertezas, clareza nos fluxos internos e construção de transparência como vetor de pertencimento.	E1, E8, E9, E10
Liderança Humanizada	Estilo transformacional/empático que atua como mediador do engajamento e cria segurança psicológica.	E4, E6, E7, E10
Bem-estar e Saúde Mental	Reconhecimento e suporte	E2, E3, E5, E9

	organizacional como preditores de satisfação; combate ao Burnout e exaustão.	
Impactos Organizacionais	Aumento da produtividade, retenção de talentos e melhoria do clima organizacional.	E4, E5, E6, E8

Fonte: Elaborado pelas autoras (2026).

Os achados na categoria “Impactos Organizacionais” indicam que organizações com maior maturidade em liderança humanizada tendem a apresentar melhores condições de saúde mental e maior estabilidade nos resultados institucionais. No contexto brasileiro, a literatura aponta que práticas associadas ao engajamento e ao bem-estar podem contribuir para a mitigação dos impactos do desengajamento organizacional.

Além disso, a convergência entre clareza comunicativa e suporte emocional (E4, E6, E8) sugere uma aproximação crescente das organizações às exigências relacionadas à gestão de riscos psicossociais previstas em normativas recentes, como a NR-1. Assim, a categoria analisada evidencia que a segurança psicológica (E10) se configura como um elemento central para a sustentabilidade das relações de trabalho e para a redução de fatores associados ao adoecimento ocupacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa cumpriu seu objetivo principal ao investigar a abordagem da comunicação organizacional, sob a perspectiva da liderança humanizada, na literatura científica recente entre 2024 e 2026. A sistematização dos 10 estudos da amostra (E1 a E10) permitiu compreender que o bem-estar dos colaboradores deixou de ser percebido como uma pauta periférica ou meramente assistencialista para se tornar um elemento central da estratégia administrativa contemporânea, sendo um requisito indispensável para a sustentabilidade e perenidade das instituições.

Como conclusão fundamental, este estudo demonstra que a comunicação organizacional não é apenas um fluxo de informações, mas a base que sustenta e potencializa as práticas de liderança. Verificou-se que mesmo lideranças bem-intencionadas falham severamente na ausência de processos comunicativos claros e intencionais.

Em contrapartida, uma comunicação transparente é capaz de reduzir significativamente ruídos, conflitos e o estresse organizacional, funcionando como uma ferramenta de gestão de

riscos psicossociais. A análise evidenciou que líderes que adotam a empatia, a escuta ativa e a sensibilidade às necessidades individuais conseguem construir ambientes de "segurança psicológica", onde o engajamento e o sentimento de pertencimento aumentam, refletindo-se diretamente na produtividade e na retenção de talentos.

No que se refere às contribuições deste estudo, destaca-se a consolidação de evidências de que a integração entre comunicação organizacional e liderança humanizada ultrapassa uma dimensão teórica ou ética, assumindo caráter estratégico na promoção do bem-estar no ambiente de trabalho. A análise da literatura indica que tais elementos, quando articulados de forma coerente, influenciam diretamente a qualidade das relações organizacionais, o engajamento dos colaboradores e a prevenção de fatores associados ao estresse ocupacional.

Além disso, este estudo contribui ao evidenciar a transição de uma abordagem centrada exclusivamente em desempenho para uma perspectiva que incorpora a saúde mental e os riscos psicossociais como dimensões relevantes da gestão contemporânea, especialmente no contexto latino-americano.

No cenário da América Latina, a literatura revelou um movimento de valorização crescente do capital humano como elemento central para inovação e desenvolvimento organizacional, apesar dos desafios estruturais relacionados a modelos hierárquicos tradicionais.

Um dos principais achados desta pesquisa indica que a humanização da gestão vem sendo progressivamente incorporada não apenas como um princípio ético, mas também como uma exigência relacionada à gestão de riscos organizacionais e à conformidade com normativas voltadas à saúde e segurança no trabalho. Nesse contexto, observa-se que a atenção aos riscos psicossociais tem ampliado a responsabilidade das lideranças no monitoramento de fatores relacionados ao bem-estar dos colaboradores, especialmente no cenário das transformações regulatórias recentes.

Além disso, a literatura analisada evidencia que o aumento dos casos de adoecimento ocupacional e os impactos do desengajamento reforçam a necessidade de modelos de gestão mais integrados, nos quais comunicação organizacional, liderança e bem-estar atuem de forma articulada. Dessa forma, tais elementos não devem ser compreendidos isoladamente, mas como dimensões interdependentes fundamentais para a sustentabilidade das organizações contemporâneas.

A tecnologia, embora contribua para a otimização de processos, também tem ampliado desafios relacionados à gestão da fronteira entre vida pessoal e profissional, exigindo das

lideranças uma atuação mais consciente e equilibrada no uso das ferramentas digitais.

Como limitação do estudo, destaca-se a predominância de abordagens teóricas na literatura recente, em detrimento de pesquisas empíricas mais aprofundadas que mensurem de forma quantitativa os impactos da comunicação organizacional e da liderança humanizada em indicadores de desempenho e saúde ocupacional. Além disso, observa-se uma lacuna de estudos consolidados no período mais recente, especialmente no ano de 2026, o que indica que o tema ainda se encontra em consolidação acadêmica.

Conclui-se que a humanização da gestão não se restringe a um imperativo ético, mas constitui uma condição estratégica para a sustentabilidade organizacional. Nesse sentido, a integração entre comunicação organizacional, liderança humanizada e bem-estar demonstra-se essencial para a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis, colaborativos e alinhados às demandas contemporâneas.

Dessa forma, sugere-se para pesquisas futuras a realização de estudos de caso e abordagens quantitativas que investiguem com maior profundidade a relação entre práticas de liderança humanizada, comunicação organizacional e indicadores de desempenho e saúde ocupacional.

Assim, reforça-se que o fortalecimento de práticas organizacionais mais humanas representa um elemento fundamental para a consolidação de organizações sustentáveis e socialmente responsáveis no contexto contemporâneo.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Fábio Campos; NOGUEIRA, Victor Gonçalves do Espírito Santo. Comunicação organizacional e agenda setting: um breve referencial teórico. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 25, p. 222-236, jan./dez. 2024. DOI: 10.53706/gep.v.25.9300.

ALBUQUERQUE, Renata Cavalcante; MORAIS, Normanda Araujo de. Engajamento no trabalho e exaustão de executivos: uma revisão narrativa de literatura. **Revista Ciências Administrativas**, v. 31, p. 1-16, 2025. DOI: 10.5020/2318-0722.2025.31.e16518.

ANGELES-CABRERA, Meliza Elizabeth *et al.* Comunicación interna, clima organizacional y desempeño laboral en las organizaciones: una revisión sistemática. **Revista InveCom**, Maracaibo, v. 6, n. 3, e603147, 2026. DOI: 10.5281/zenodo.18055080.

ANTLOGA, C. S. X.; CARMO, M. M.; SARMET, M. M.; IGLESIAS, F.; PACHECO, V. A.; SOUZA, W. C. Engajamento no trabalho: analisando o impacto do reconhecimento e dos afetos positivos. **Revista do Serviço Público**, v. 76, n. 2, p. 290-309, 2025. DOI: 10.21874/rsp.v76i2.10249.

ARRUDA, Juliana de Souza. Qualidade de vida no trabalho e práticas de gestão organizacional: uma análise sobre bem-estar e desempenho. **Revista de Administração Contemporânea**, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2024230182.en>.

BORGES, Sheila da Silva *et al.* Os efeitos da liderança transformacional no engajamento e no desempenho dos profissionais da área contábil. **Revista de Contabilidade da UFBA**, v. 18, n. 1, 2024. DOI: 10.9771/rcufba.v18i1.58211.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1):** Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. Brasília: MTE, 2026. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br>. Acesso em: 23 jun. 2026.

CALONGE-ANGULO, Elvira Yanett *et al.* Clima organizacional y satisfacción laboral en una unidad de gestión educativa local. **Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía**, v. 9, n. 17, p. 39-54, 2024.

CHIANG VEGA, María Margarita *et al.* Cómo afectan el clima organizacional y el compromiso laboral a los factores de tensión laboral: estudio en funcionarios públicos. **Multidisciplinary Business Review**, v. 17, n. 2, 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos talentos humanos nas organizações**. 5. ed. Barueri: Atlas, 2021.

DALLABONA, L. F.; BOAVENTURA, T. E.; KOPROWSKI, S. Relação entre os estilos de liderança e o bem-estar no trabalho. **Científic@ - Multidisciplinary Journal**, v. 11, n. 1, p. 1–15, 2024.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

EDMONDSON, Amy C. **A organização sem medo: criando segurança psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

FEDERICO VALLE, Juan; DÍAZ PINCHEIRA, Rodrigo; CARRASCO GARCÉS, Claudia. Clima organizacional e felicidade no trabalho: evidências empíricas em contextos organizacionais. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, 2024.

FRESCAS VILLALOBOS, Raúl Hiram *et al.* Relação entre comprometimento organizacional e estilo de liderança em pessoal de uma universidade pública em Chihuahua, México. **Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo**, v. 14, n. 28, 2024.

GARCÍA-RUBIANO, Mónica *et al.* El papel del clima organizacional como mediador entre la disposición al cambio y el bienestar eudaimónico. **Suma Psicológica**, v. 31, n. 1, p. 37–44, 2024. DOI: 10.14349/sumapsi.2024.v31.n1.5

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GÓMEZ-GONZÁLEZ, Anyela; GALLARDO-ECHENIQUE, Eliana. Impacto de la satisfacción con la comunicación interna en el engagement laboral: análisis correlacional. **Comunicación y Sociedad**, v. 20, e8407, 2024. DOI: 10.32870/cys.v20.8407

HENIG, Edir Vilmar; SILVA, Lorena Espírito Santo da. Bem-estar no trabalho e serviço público: uma análise do Tribunal de Justiça de Roraima. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 14, n. 3, p. 69-89, set./dez. 2024.

KUMAR, Saurabh; BAGGA, Simranjeet Kaur. Relação da liderança transformacional e do suporte organizacional percebido com o comprometimento organizacional: o papel mediador do engajamento dos funcionários. **BBR – Brazilian Business Review**, v. 21, 2024. DOI: 10.15728/bbr.2024.21.e240011

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus Editorial, 2016.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Gestcorp, 2021.

MACETAS PORRAS, Mirko N.; CARHUANCHO-MENDOZA, Irma M. Estrategias de comunicación y compromiso organizacional: impulsores del desempeño laboral. **Espacios**, v. 45, n. 5, p. 106-119, 2024. DOI: 10.48082/espacios-a24v45n05p09

MARCHIORI, Marlene Regina. **Comunicação organizacional: a construção de sentidos e relações**. São Paulo: Difusão Editora, 2018.

MARROQUÍN VELÁSQUEZ, Lissette *et al.* Explorando el contexto laboral de la academia de la comunicación organizacional en América Latina: perspectivas y desafíos. **Cuadernos.info**, n. 58, p. 91–114, 2024. DOI: 10.7764/cdi.58.63380

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Proatividade, autoeficácia e ajuste pessoa-trabalho: impactos em engajamento. **Revista Organizações em Contexto**, v. 20, 2024.

MEN, Linjuan Rita; YUE, Cen April. Creating employee engagement through internal communication and leadership. **Public Relations Review**, 2024. DOI: 10.1016/j.pubrev.2024.102497

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOREIRA, A. A. A. P. *et al.* Metodologia de revisão sistemática em administração. **Revista de Gestão e Tecnologia**, 2020.

MOYSES, Rosimeire Aparecida; RODRIGUES, Lilian Segnini. Práticas de comunicação interna e seus efeitos motivacionais: uma revisão da literatura. **Revista Foco**, v. 18, n. 12, 2025.

MUSSAK, Eugênio. **Liderança e ética nas organizações**. São Paulo: Integrare, 2010.

NEWMAN, Alexander; DONOHUE, Robert; EVA, Nathan. Psychological safety: A systematic review and future research agenda. **Journal of Management Studies**, 2024. DOI: 10.1111/joms.13086

OLIVEIRA, Cassandra; CARVALHO, Hilda Alberton de. Clima organizacional: a construção de um novo instrumento de pesquisa para uma universidade federal. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v. 15, n. 2, p. 330-356, 2025.

OMS – ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Relatório sobre saúde mental e produtividade global**. Genebra, 2024/2025.

SANT'ANNA, Anderson de Souza *et al.* Poder, criatividade, inovação e a estética da existência na sociedade e organizações contemporâneas. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 31, n. 110, p. 1-25, 2024.

SELIGMAN, Martin E. P. **Florescer**: uma nova compreensão sobre a natureza da felicidade e do bem-estar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

SILVA, Daniela Duarte; LEMOS, Dannyela da Cunha. Engajamento do colaborador no atendimento humanizado: o caso de uma empresa de tecnologia. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v. 15, n. 2, 2025.

SILVA, Rodrigo da Silva e; MOREIRA, Antônia Amanda Alves Pereira; CHAGAS, Samaira Cristina Souza; NASCIMENTO, Laércio Ramon da Silva; SERAFIM, Giovana Lustoza. **Uma revisão sistemática da importância da educação financeira para empreendedores iniciantes**. Revista DELOS, Curitiba, v. 19, n. 77, p. 1-22, 2026. DOI: 10.55905/rdelosv19.n77-067.

SINEK, Simon. **Leaders eat last**: why some teams pull together and others don't. New York: Portfolio, 2014.

SINEK, Simon. **Comece pelo porquê**: como grandes líderes inspiram todos a agir. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

SOUZA, Irian Souza da; VIEIRA, Valéria Gonçalves. Políticas de gestão de pessoas e bem-estar no trabalho policial militar. **RPCA – Revista de Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 2, abr./jun. 2025.

SUÁREZ-AMAYA, Mariana *et al.* Engajamento no trabalho: uma revisão sistemática sobre antecedentes e consequências no contexto organizacional. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 2024.

TAUBE, T.; CARLOTTO, M. S. **Estresse ocupacional, liderança e demandas de trabalho**: uma análise do modelo JD-R. 2024.

VILLACORTA-MENDEZ, Jessica Esther *et al.* Habilidades directivas y comunicación organizacional interna en el trabajo colaborativo. **Cienciamatria**, v. 10, n. 18, p. 45-61, 2024.