

Comunicação de liderança no relacionamento com as pessoas

*Claudenir de Souza Munhoz*¹

doi.org/10.47585/9786584591110.2

A comunicação em nós

Será que retrocedemos ou paramos no tempo numa habilidade tão importante para o nosso dia a dia? É, estamos falando dela, da comunicação, que se torna cada vez mais fundamental para as nossas relações. Neste capítulo abordaremos sobre a comunicação entre líder e liderados e o quanto isso impacta dentro das organizações, principalmente nas relações interpessoais.

É um privilégio poder contribuir com este capítulo e você que acompanhou a produção do livro *Assessoria de Imprensa: novas realidades, novos desafios*, organizado também pela Profa. Ma. Cristiane Pinto Pereira, em 2021, pode perceber que abordamos sobre a relevância da comunicação interna dentro das empresas, que resume-se nas relações com as pessoas.

Partindo da última frase do meu capítulo publicado no livro de 2021, cujo destaquei ‘comunicação é a solução e está em você’, iniciaremos uma breve discussão sobre o papel do líder, gestor, profissional que ocupa essa posição dentro das organizações e o quanto ele influencia nos times e, também, numa mudança cultural.

Ser ou estar líder?

As organizações são formadas por pessoas que desempenham diversas atividades e são divididas em áreas de atuação. Em cada área possuem equipes, as quais são constituídas por

¹ Especialista em Comunicação Organizacional pela Universidade Estácio de Sá (UNESA). Jornalista pelo Centro Universitário da Região da Campanha (Urcamp). Graduando em Psicologia pela Faculdades Integradas de Taquara (FACCAT) | E-mail: claudenirmunhozdp@gmail.com

profissionais com maior nível de senioridade até pessoas com nível básico de experiência. Contudo para que uma equipe desenvolva seu trabalho, gerando resultados, organizando processos e realizando melhorias nas atividades, o papel da liderança é de extrema relevância para conduzir o time a alcançar as metas e objetivos da organização. O profissional que assume esse ‘papel’ precisa se preparar ou estar preparado para desenvolver pessoas e, também, orquestrar os processos da área conectados com os desafios da empresa. Para isso são necessárias competências essenciais de uma liderança, como visão estratégica, gestão da mudança, relacionamento interpessoal, comunicação, entre outras. Comunicação é uma competência que exige um grande desenvolvimento diário, pois a forma como a liderança se comunica com a equipe pode gerar engajamento ou não.

Para Leite (2017), a principal função de um líder em um time é alcançar os resultados promovendo um desenvolvimento das pessoas lideradas por ele. Os debates, *feedbacks*, reuniões, os planos de desenvolvimento são algumas das estratégias de desenvolvimento, que envolvem diretamente a comunicação, seja verbal, escrita, síncrona, assíncrona, enfim, independente do estilo ela tem sua relevância no contexto líder x liderado.

Profissionais que ocupam os papéis de liderança precisam renovar seus conhecimentos e buscar qualificação constante. Leite (2017, p. 146) ressalta ainda que “a principal função do líder é se desenvolver para que possa cada vez mais, e da melhor forma possível, desenvolver as pessoas lideradas por ele”. Já Munhoz (2021, p. 72) reforça que “independente dos canais, o líder precisa estar presente, perto, ouvir, acolher e comunicar o que precisa ser feito para que o time alcance bons resultados junto com ele.”

Se você, que está lendo este capítulo, é líder ou gostaria de ocupar uma posição como esta, fica o convite para reflexão do quão importante é esse cargo e, mais do que um cargo, uma missão, um propósito, no sentido de ‘desenvolver gente melhor que a gente’. Ser ou estar líder?

Os desafios e as competências

Gerenciar uma equipe não é uma tarefa fácil, principalmente no contexto organizacional que em que se vive, onde as equipes atuam nas novas modalidades de trabalho, como *home office*, híbrido e presencial. Como conectar as pessoas com o mesmo propósito? Quais rituais são necessários para estabelecer engajamento e desenvolver as pessoas, gerando novas oportunidades e crescimento? São questionamentos importantes para reflexão numa evolução constante da tecnologia e da adaptação das empresas, principalmente das cooperativas, que com a chegada da pandemia pressionou algumas mudanças imediatas, investimentos e demais outros fatores, provocando um choque na cultura e uma mudança de *mindset* das diretorias e de seus empregados.

Para Reddin (1989, p.23), “o líder é alguém que os outros consideram como principal responsável pela realização dos objetivos do grupo. Sua eficácia é avaliada pelo grau, segundo o qual ele influencia seus seguidores na realização dos objetivos do grupo.”

Assim, a competência de liderança pode ser definida como um conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa, necessárias para obter um desempenho superior em

determinado trabalho ou situação. (DIAS *et al*, 2008).

Complementando, a competência, bem como, a competência de liderança é o conjunto de atributos pessoais, ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessários para exercer uma atividade. Ainda, os comportamentos adotados no trabalho e as realizações decorrentes, que caracterizam o desempenho do gestor. (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007). A partir desse enfoque integrativo, é possível descrever as competências sob a forma de referenciais de desempenho (comportamentos observáveis no trabalho) ou a partir das suas dimensões, ou seja, dos CHAs necessários para apresentar um determinado desempenho. (CARBONE *et al*, 2005).

Por fim, cabe destacar que a liderança precisa, também, se identificar com a posição de gestão e procurar desenvolver habilidades necessárias a fim de promover mudanças e gerar relações de confiança com as pessoas

Os feedbacks

Para desempenhar a função de 'líder' existe um estilo que precisa ser escolhido? É relevante mencionar que existe uma diferença entre estilos de liderança e líder. Por isso, Fiedler (*apud* BERGAMINI, 1994, p. 103) relata que "a preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita". Já Moscovici (1998) destaca que o líder é uma pessoa que foi inserida num grupo formalmente ou informalmente com a responsabilidade de gerenciar atividades e, além disso, de coordenar pessoas para alcançar resultados com sua influência.

Os estudos na área provocam reflexões no que tange aos estilos de liderança, desde o surgimento das teorias da administração. Pode-se dizer que no contexto atual os profissionais possuem características de alguns 'estilos' evidenciados em estudos, pois há uma constante evolução sobre o tema nos dias atuais nas organizações, com investimentos em treinamentos, práticas, planos de ação, entre outras possibilidades para garantir a efetividade do trabalho do líder e, também, a gestão das pessoas. Ramos (1989) descreve que o líder é um profissional que facilita ações geradas pelos sujeitos, ou seja, um propulsor de motivação.

Chiavenato (2003) reforça que os líderes devem utilizar os três estilos de liderança elencados nos estudos da administração, sendo autocrático, democrático e liberal, mas é necessário aplicar conforme a cultura da organização, bem como, do envolvimento das pessoas nas atividades. E, neste processo de liderar, a comunicação está em todos os momentos e se intensificará cada vez mais no trabalho do líder, pois, segundo Decrane Junior (1996), o profissional, líder do futuro, usará esta habilidade constantemente, seja para influenciar, criticar, estimular e, principalmente, para escutar os liderados. Além disso, o autor revela, também que a comunicação nada mais que é um processo bilateral, quando as lideranças ouvem, mas, também, aguardam por *feedbacks*, ideias e são direcionados pela necessidade de influenciar e estimular e não de controlar ou comandar.

Ainda, a liderança transformacional é um estilo que utiliza a competência da comunicação de maneira eficaz e efetiva. O 'líder transformador' busca inspirar, comunicar, motivar, comprometer seus liderados não só a realizarem suas tarefas, mas sim, irem além, fazendo algo a mais que

agregue valor ao seu trabalho. Tem visão, criatividade, flexibilidade, o que lhe permite gerar em seus seguidores/liderados, comprometimento organizacional substancial, a fim de transformar as organizações e gerir mudanças. Busca dar maior autonomia aos colaboradores, levando-os a dedicarem-se, por um produto ou ideia, tornarem-se corajosos, confiáveis, honestos e coerentes com as tarefas que desempenham. (WRIGHT ET AL, 2000).

No processo de *feedback*, a comunicação está presente e pode ser um dos fatores mais problemáticos hoje nas organizações. A dificuldades de expor um elogio, um comportamento inadequado, torna cada vez mais uma barreira na comunicação e pode gerar reflexos posteriormente. Para Brum (2020, p. 209), “os líderes em geral sabem que precisam praticar o elogio e muitos acreditam que o fazem numa frequência aceitável”. Por outro lado, *feedback* nada mais é que uma ferramenta imprescindível para o desenvolvimento das pessoas, conforme relata Leite (2017). Diante disso, muitos fatores de trabalho em equipe poderiam ser resolvidos através da comunicação, ou seja, dos diálogos, das conversas, dos momentos de conexão e escuta.

Leite (2017) continua colocando que um líder deve estar atento às nuances da comunicação e tentar ajudar seu interlocutor a compreender, com o máximo de precisão possível, o que está relatando. Somente depois da coleta de todas as informações necessárias sobre o problema será possível buscar uma solução ao problema.

É crucial e fundamental manter um canal aberto e de confiança entre líderes e liderados, pois mais do que compartilhar informações via e-mail e em outros canais, é relacionar-se com as pessoas, ouvindo-as e propondo melhorias em conjunto, conforme descrevem Carramenha *et al* (2013). Neste sentido, independente do cenário, o *feedback* precisa ser estimulado e praticado diariamente. Arredondo (2007) reforça que esse processo deve ocorrer com respeito, empatia, gerando confiança com as pessoas e adaptada ao perfil de cada interlocutor, ou seja, é necessário conhecer os profissionais que fazem parte da equipe e suas particularidades.

A comunicação e o líder

Aristóteles, um dos fundadores da teoria da comunicação, já abordava a importância do tema na filosofia da Grécia antiga, o qual relacionava alguns fatores fundamentais na comunicação, como a credibilidade, as emoções e aos dados concretos. A sociedade evoluiu com as revoluções industriais e a tecnologia tomou força nos últimos anos, com a chegada de novas organizações, negócios e ferramentas de conexão e interação com os sujeitos. Importante ressaltar que a comunicação sempre está e esteve presente na evolução do mundo.

No que tange ao papel do líder nas organizações, Brum (2017, p. 230) ressalta que “o líder precisa cuidar para que a comunicação digital não tome conta da sua relação com a equipe, atentando para a importância da interação humana”. Por outro lado, com a chegada da pandemia de Covid-19 que afetou o mundo, a comunicação se tornou ainda mais relevante nas relações, nas empresas, no dia a dia. Os profissionais tiveram vários desafios em propor novas estratégias para informar, orientar e levar subsídios necessários de conteúdo para os seus públicos, a fim de garantir a segurança e o bem-estar de todos.

Costa (2014) defende que a comunicação tem como um dos objetivos de educar as pessoas para o trabalho. O autor ainda relaciona que esse tipo de comunicação está atrelado a três atributos, como analogia do que o colaborador faz no trabalho com que ele faz fora dele, construção didática que a comunicação deve ter e prestação de serviços.

O líder pode ser considerado um agente de mudança dentro de uma organização. Assim, o líder tem um grande influência desde a alta gestão até a base operacional de trabalho, no que tange ao gerenciamento da equipe. Estudos e pesquisas frequentes revelam que o líder é considerado o primeiro canal de comunicação interna dentro de uma organização. (MUNHOZ, 2021).

Munhoz (2021) frisa que a forma de se comunicar pode gerar resistência ou vontade de colaborar. Nesta linha, é importante o líder refletir sobre os seus posicionamentos e priorizar as comunicações face a face, gerando, assim, credibilidade e confiança com a equipe.

O papel da liderança no contexto da comunicação organizacional é primordial para que as pessoas estejam envolvidas no propósito da empresa. No relatório de Tendências em Gestão de Pessoas 2022, promovido pelo *Great Place to Work* (GPTW)² um dos desafios enfrentados em 2021 foi a comunicação interna, a qual está na segunda posição do ranking do estudo. Já no que tange as prioridades para 2022, a comunicação interna continua nas primeiras posições do *ranking* para serem trabalhadas nas organizações, porém o desenvolvimento e capacitação de lideranças ocupa a primeira posição do relatório de tendências.

É notório que as organizações estão dando cada vez mais visibilidade para o tema liderança e promovendo planos de ação para desenvolver habilidades/competências necessárias para o presente e futuro.

Para Lima (*apud* LOVIZZARO, 2008), denomina-se Comunicação de Liderança um tipo de comunicação para uma organização obter sucesso, por meio de relação frequente de comunicação entre líder e liderados, independente das ocasiões. Uma comunicação de liderança é uma mensagem de importância significativa que flui do líder para os empregados, clientes, investidores, e em alguns casos o grande público.

Portanto, além dos profissionais de comunicação que já atuam nas organizações fazendo a curadoria de conteúdos e propondo estratégias, o líder torna-se cada vez mais uma peça fundamental para cascatear e informação e reforçar o significado e sentido da organização para sua equipe.

Nesse sentido, o líder tem papel fundamental para contribuir no engajamento das equipes e explicar as informações que são recebidas da organização. Brum (2021, p. 41) defende que “o líder de hoje e do futuro deve unir duas características fundamentais que são a comunicação e a colaboração e é o que chamo de Líder.CO – comunicador e colaborativo.”

De nada adianta ter bons canais, se o líder não fizer a sua parte. Ainda sobre a distribuição, é importante que o líder tenha consciência do seu papel como primeiro e principal canal de comunicação da empresa. Os demais canais são complementares à atuação do líder e servem

2 Disponível em: <<https://conteudo.gptw.com.br/tendencias-de-gestao-de-pessoas-2022>>. Acesso em: 21 ago. 2022.

para que a empresa oficialize e assine a informação que já foi repassada por ele. Em alguns momentos, o papel do líder é reforçar o que foi colocado pela alta liderança da empresa, ou dar sustentação a algo que já foi publicado nos canais. (BRUM, 2017, p. 59).

Portanto, o papel dos profissionais de Gestão de Pessoas nas organizações também pode ser considerado fundamental para auxiliar as lideranças no que tange ao desenvolvimento da comunicação com as equipes. Para Milkovich (2000, p. 27), “o papel dos executivos de RH torna-se crucial porque envolve o recurso mais importante da organização: as pessoas.”

Com base no pensamento do autor, cabe enfatizar que o resultado das práticas de comunicação está no envolvimento das pessoas (colaboradores).

O fator fundamental de sucesso nas empresas tem sido uma comunicação clara, verdadeira e direta, evidenciando objetivos e rumos, demonstrando o progresso e as dificuldades a serem enfrentadas. Esta postura empresarial chama à participação, compromete os funcionários, torna a empresa conhecida e transparente. Tudo isto é possível pela visão e vontade da alta administração em transformar os relacionamentos com seus colaboradores, via comunicação interna. (NASSAR, 2005, p. 115).

Em qualquer organização é importante analisar a realidade, a estrutura e, principalmente a cultura, conforme já mencionado por Palhares (2021). Para Meira e Oliveira (2004), há várias ferramentas de endomarketing³ à disposição para as organizações, porém é importante adaptar os instrumentos de acordo com a realidade organizacional, pois não geram resultados de forma isolada e, também, precisam ser parte de um projeto.

Para pensarmos

Com base no que refletimos até aqui, fica o convite para pensarmos sobre o papel também do profissional de comunicação. O mundo mudou, as relações interpessoais mudaram, as formas de trabalhar diariamente estão mudando e a interação entre as pessoas está cada vez mais digital. Cabe pensarmos como podemos difundir estudos e pesquisas relacionados a comunicação com as pessoas, através das relações entre os sujeitos. Novos profissionais de comunicação estão sendo formados anualmente nas universidades de todo o Brasil e que podem contribuir no desenvolvimento desta habilidade importante para o nosso dia a dia. Dentro das organizações, por exemplo, os profissionais podem ser apoiadores da área de gestão de pessoas para contribuírem numa comunicação cada vez mais humanizada (face a face). É importante a sinergia entre as áreas. Não existe mais um profissional isolado, pois as áreas de estudo, de pesquisa, de atuação, estão cada vez mais interdisciplinar e esse processo só tem a contribuir na formação de novos profissionais.

³ O endomarketing, também chamado de marketing interno, é uma estratégia focada no capital humano de uma empresa. A base do endomarketing é o relacionamento. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/endomarketing>>. Acesso em: 21 ago. 2022.

Um convite que fica para você que leu até aqui é pensar o que você pode fazer de diferente, principalmente se é um profissional de comunicação. Lembre-se que sua formação, experiência, é de suma importância para provocar discussões, propor novas iniciativas, estabelecer novos projetos, fortalecer as relações para que não percamos nunca a essência do ser humano. Se você é líder ou deseja estar nessa posição também fica o convite para repensarmos o que estamos fazendo, como podemos melhorar e o que poderíamos fazer no futuro para fazer a diferença na vida das pessoas. A cultura não é só dentro das organizações é na nossa vida também. Portanto, líder ou profissional de comunicação, o trabalho que você executa impacta na cultura, que nada mais é nas relações que são construídas diariamente.

Por fim, todos nós somos agentes de mudança. Independente da área de atuação, deixo uma reflexão para pensar: não somos um parque de diversão, mas uma experiência na vida das pessoas.

Referências

ARREDONDO, Lani. **Aprenda a se comunicar com habilidade e clareza**. Tradução de Antonio Evangelista de Moura. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.

BERGAMINI, Cecília. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-75901994000300009>>. Acesso em: 02 set. 2022.

BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, online, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1678-69712007/administracao.v8n3p32-49>>. Acesso em: 02 set. 2022.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z**: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. São Paulo: Integrare, 2010.

_____. **Endomarketing estratégico**: como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores. São Paulo: Integrare, 2017.

_____. **A experiência do colaborador**: da atração à retenção - como o endomarketing pode tornar única cada etapa da jornada do colaborador. São Paulo: Integrare, 2020.

CARRAMENHA, Bruno; MANSI, Viviane; CAPPELLANO, Thatiana (Orgs.). **Comunicação com Empregados**: A Comunicação Interna sem fronteira. Jundiaí, SP: In House, 2013.

CARBONE, P. P., BRANDÃO, H. P., LEITE, J. B., & VILHENA, R. M. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

COSTA, Daniel. **Não existe gestão sem comunicação**: como conectar endomarketing, liderança e engajamento. Porto Alegre: Dublinense, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**: fundamentos básicos. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CLEMEN, Paulo. **Como implantar uma ação de comunicação interna**: nós, as pessoas, fazemos a diferença – guia prático e reflexões. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

DECRANE, Alfred. Um modelo constitucional de liderança. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

DIAS, G. B. *et al.* Revisando a noção de competência na produção científica em administração: Avanços e limites. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. L. (Orgs.). **Competências**: Conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008. p. 09-30.

LEITE, Elias Bezerra. **Líder de resultado**: o poder da gestão que entende de gente, desenvolve pessoas e multiplica resultados. 2 ed. São Paulo: Gente, 2017.

LIMA, Ludmila Rodrigues. **O papel da liderança na comunicação organizacional**. Orientadora: Adélia Maria Oliveira de Araújo. 2010. 46f. Monografia (Especialização) – Gestão em Recursos Humanos, Instituto A Vez do Mestre, Universidade Cândido Mendes, Goiânia. 2010. Disponível em: <https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/posdistancia/41197.pdf>. Acesso em: 02 set. 2022.

MEIRA, P.; OLIVEIRA, R. O Endomarketing. **Endomarketing**, 2004. Disponível em: <<http://www.endomarketing.com/artigo9.htm>>. Acesso em: 16 ago. 2022.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal**: treinamento em grupo. 8 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

MUNHOZ, Claudenir. Comunicação é relacionamento com as pessoas: a importância da comunicação interna nas organizações. In: PEREIRA, Cristiane Pinto (Org.). **Assessoria de Imprensa** [recurso eletrônico]: novas realidades, novos desafios. 2. ed. São Paulo: Vecher, 2021. p. 41-50.

NASSAR, P. **Comunicação interna**: a força das empresas. São Paulo: Aberje, 2005.

PALHARES, Carlos. **Endomkt para pequenas e médias empresas que sonham grande**. Porto Alegre: Vienaense, 2021.

RAMOS, Alberto G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação das riquezas das nações. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

REDDIN, W. J. **Eficácia Gerencial**. Tradução de Francisco Pisa. São Paulo: Atlas, 1989.

WRIGHT, Peter; KROLL, J.Mark, PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

