

# ATÉ QUE PONTO A COMUNICAÇÃO CONTRIBUI PARA A LIDERANÇA EFICAZ?

Maraísa Bastos de Lima<sup>1</sup>  
Milton Gonçalves da Silva Junior<sup>2</sup>

## RESUMO

Entender de que forma a Comunicação contribui com a Eficácia na Liderança. Esse foi um dos principais objetivos que motivaram este artigo. Após a delimitação e necessidade de estudar o tema, partiu-se, então, para a pesquisa com líderes e gestores de empresas goianas para entender de que maneira o assunto estava inserido em sua atuação profissional. A partir de uma análise quantitativa da amostra de 30 profissionais e da revisão bibliográfica, sobretudo da temática central, Liderança e Comunicação, chegou-se à conclusão de que essas são áreas extremamente interligadas e críticas para o sucesso das organizações. Há, sobretudo, um campo de oportunidades para empresas, profissionais e líderes desenvolverem e aprimorarem constantemente essas competências em sua atuação nas organizações.

**Palavras-chave:** Comunicação, Liderança, Eficácia, Gestão Organizacional.

## TO WHAT POINT IS COMMUNICATION CONTRIBUTING TO EFFECTIVE LEADERSHIP?

### ABSTRACT

Understand how Communication contributes to Effectiveness in Leadership. This was one of the main objectives that motivated this article. After the delimitation and the need to study the subject, it was then started to research with leaders and managers of companies from Goiás to understand how the subject was inserted in their professional performance. Based on a quantitative analysis of the sample of 30 professionals and the bibliographic review, especially on the central theme, Leadership and Communication, it was concluded that these are extremely interconnected and critical areas for the success of organizations. There is, above all, a field of opportunities for companies, professionals and leaders to constantly develop and improve these competencies in their work in organizations.

**Keywords:** Communication, Leadership, Effectiveness, Organizational Management.

Recebido em 05 de março de 2019. Aprovado em 25 de março de 2019.

---

<sup>1</sup> Formada em jornalismo (UFG), possui MBA Marketing e Inteligência Competitiva (IPOG), MBA Comunicação Empresarial e Mídias Digitais (IPOG) e MBA Liderança e Gestão Empresarial (FranklinCovey). Coordenadora MBA Assessoria de Imprensa na Comunicação Digital (Faculdade Araguaia). Professora, palestrante e consultora em Comunicação Empresarial. [maraisal@gmail.com](mailto:maraisal@gmail.com)

<sup>2</sup> Docente Faculdade Araguaia.

## INTRODUÇÃO

À frente da gestão da comunicação em empresa de médio porte e de representatividade nacional, a pesquisadora em questão, jornalista por formação, enfrentou muitos desafios ao assumir a liderança de uma jovem equipe de quatro pessoas. Primeiro, decidiu investir em conhecimentos técnicos realizando cursos e formações em Marketing e Comunicação Empresarial por acreditar na importância de adquirir conhecimento para desempenhar bem sua função.

Para tanto, o trabalho partirá da definição de Liderança de Stephen R. Covey, um dos fundadores da FranklinCovey, empresa reconhecida mundialmente por desenvolver e aplicar treinamentos e formação de líderes ao redor do mundo. No livro “O 8º Hábito – Da Eficácia à Grandeza”, Covey afirma que “Liderança é comunicar às pessoas seu valor e seu potencial de forma tão clara que elas acabem por vê-los em si mesmas” (p. 96, 2005). Delineia-se, neste estudo, o conceito de eficácia, que, de acordo com Chiavenato (2004), “significa atingir objetivos e resultados. Um trabalho eficaz é um trabalho que resulta proveitoso e bem-sucedido”. Logo, a Comunicação Eficaz, que gera os resultados, é inerente ao sucesso de indivíduos e organizações.

É fato que muitas pessoas têm o dom natural de se comunicar de maneira efetiva nos ambientes em que vivem e trabalham. Mas esse não é um privilégio da maioria. Tem-se, então, um dos grandes desafios relacionados à Comunicação, nos dias de hoje: concebê-la e praticá-la fora do “piloto automático” e da ideia equivocada de que se comunicar é sinônimo de meramente enviar informações às outras pessoas. Ou seja, o errôneo paradigma de que a Comunicação é um ato mecânico, inerente à condição humana e, portanto, sem necessidade de se planejar essa poderosa ferramenta de relacionamento interpessoal, imprescindível ao desenvolvimento de pessoas e empresas.

Bordenave (1982), em seu livro “O que é comunicação” questiona:

E para que serve a comunicação? Serve para que as pessoas se relacionem entre si, transformando-se mutuamente e a realidade que as rodeia. Sem a comunicação cada pessoa seria um mundo fechado em si mesmo. Pela comunicação as pessoas compartilham experiências, ideias e sentimentos. Ao se relacionarem como seres interdependentes, influenciam-se mutuamente e, juntas, modificam a realidade onde estão inseridas. (p. 36)

Quando a comunicação deixa de ser uma competência individual, no âmbito interpessoal, e passa a figurar no institucional como um imperativo àqueles que escolhem ocupar cargos de liderança, muitos se deparam com obstáculos. Peter Drucker, considerado o pai da Administração moderna, afirma que “60% de todos os problemas administrativos resultam da ineficácia da comunicação.” (1998, p. 187)

Neste artigo, aborda-se a ideia de comunicação a partir de duas visões. A primeira refere-se à capacidade das pessoas em transmitir informações de maneira eficaz, atentando-se à definição tradicional da comunicação e às habilidades primordiais para desenvolvimento do indivíduo, que tem a possibilidade de se tornar um comunicador eficaz ao se responsabilizar pelo processo de comunicação. A segunda, e mais importante para o estudo, tem relação direta com o desenvolvimento de pessoas, passando pelo papel crucial do líder comunicador, numa perspectiva de ruptura de paradigmas em relação à importância da liderança nesse processo.

Assim, este estudo tem como objetivo, em termos gerais, identificar, por meio de revisão bibliográfica, e com a aplicação de uma pesquisa quantitativa a aplicada aos próprios colegas de curso, formado em sua maioria por líderes de empresas representativas do Estado de Goiás, caminhos que se delineiam na relação entre Liderança

e Comunicação para o alcance da eficácia. Além disso, como objetivos específicos, pretende-se entender qual é a relação da Comunicação com indivíduos de sucesso; avaliar de que maneira líderes eficazes se apropriam da Comunicação para alcançar resultados; entender como organizações eficazes lidam com a Comunicação e, sobretudo, mapear como os líderes goianos enxergam a relação entre as duas áreas.

## METODOLOGIA

A pesquisa junto aos colegas de curso foi elaborada e executada no primeiro semestre de 2016. Dessa maneira, a revisão bibliográfica serviu para entender uma perspectiva de acerca da Comunicação que foge de processos mecânicos e tradicionalismos, uma vez que se volta para o ser humano. Já a pesquisa quantitativa, via formulário on-line, mostrou-se útil para delinear uma mostra representativa de 30 gestores e líderes de empresas privadas, de pequeno e médio portes, e organizações públicas afim de entender o cenário no qual o estudo foi desenvolvido.

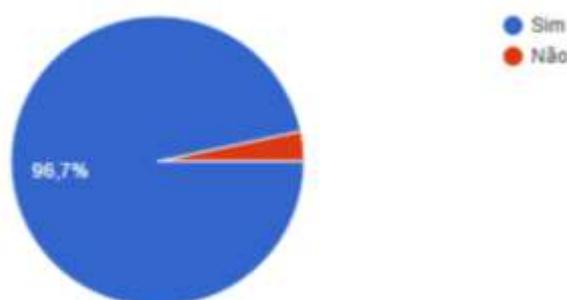
## RESULTADOS

### *Comunicação e Liderança no cenário goiano*

Na pesquisa ressaltou-se que a intenção do formulário, com quatro questões de múltipla escolha, era avaliar a percepção individual sobre a Comunicação no ambiente de trabalho do participante. Afirmando-se, desse modo, que não havia resposta certa ou errada, e sim a experiência e vivência de cada líder em relação ao tema. A pesquisa ocorreu de forma anônima, sem qualquer possibilidade de identificar empresa, líder, liderado etc.

Na primeira pergunta, buscou-se avaliar a auto percepção do participante em relação à sua Comunicação. Em resposta à indagação: “Você se considera um bom comunicador?” Ou seja, aquele, que ao se comunicar, consegue alcançar seus objetivos?, a maioria, 96,7%, avaliou afirmativamente, que sua Comunicação é capaz de promover resultados satisfatórios (Figura 01).

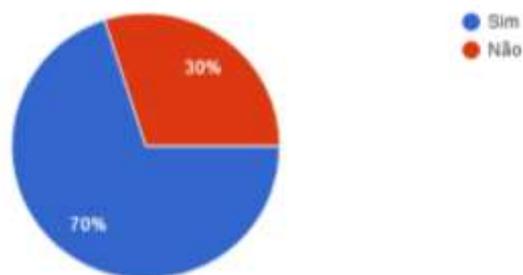
Figura 01 - Autoavaliação



Fonte: autora da pesquisa

Em seguida, procurou-se avaliar a liderança superior em relação às habilidades de Comunicação. Ao serem questionados se seu líder ou gestor imediato era um bom comunicador e se sabia extrair o que o participante e seus colegas têm de melhor, 70% afirmaram sim. 30% acreditam que seu líder imediato não é um bom comunicador (Figura 02).

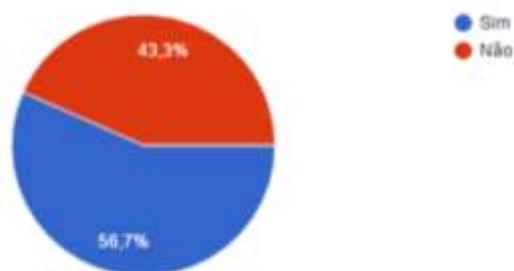
Figura 02 – Avaliação do líder imediato



Fonte: autora da pesquisa

A terceira questão voltou-se para a avaliação organizacional. Os participantes foram questionados se a comunicação na empresa em que trabalha era eficaz. Ou seja, se as ferramentas de comunicação ajudavam a melhorar sistemas e processos em prol de resultados. 43,3% dos respondentes afirmaram que não, e 56,7% disseram que sim, como mostrado na Figura 03:

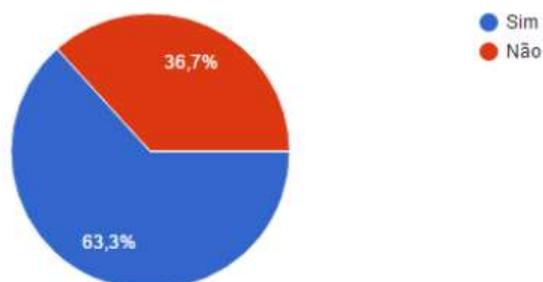
Figura 03 – Avaliação da empresa



Fonte: autora da pesquisa

Por fim, investigou-se se os donos das empresas ou altas lideranças comunicavam claramente a todos os funcionários quais eram as metas anuais da organização. Como resposta, 63,3% dos participantes afirmaram que sim, 36,7% disseram que não (Figura 04).

Figura 04 – Comunicação de metas anuais



Fonte: autora da pesquisa

## DISCUSSÃO

### *A Comunicação e o Excesso de Informação*

Há cinco anos, pesquisadores da Universidade do Sul da Califórnia chegaram à conclusão de que o volume de informações produzidas entre 1986 e 2007 chegava a 296 exabytes. A estimativa dos cientistas mostrou que esse dado equivale a uma pilha de CDs de 400 metros de diâmetro, com a capacidade de ultrapassar a altura da Lua. Essa realidade certamente avançou consideravelmente de 2011 até os dias de hoje.

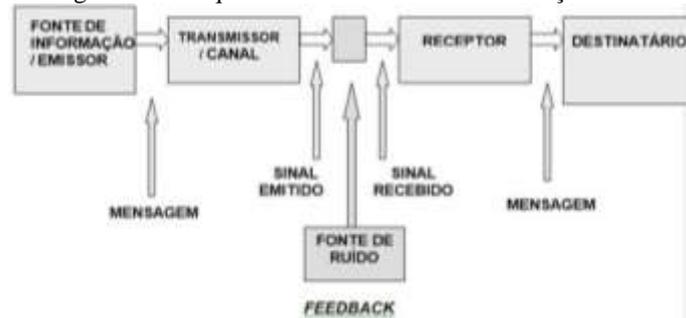
No livro *Choque do Futuro*, Toffler (1970) dissemina o conceito de “*information overload*”, que seria, em linhas gerais, uma sobrecarga de informação e o bombardeio de informações. À época o autor previa que a quantidade de dados que impactam o humano é sobremaneira superior à capacidade cognitiva do cérebro, o que levaria à referida sobrecarga.

Tal avalanche de informações gera alguns desafios “modernos”, como a ansiedade, o estresse, a dificuldade de ouvir e se colocar no lugar do outro, o distanciamento das relações “reais” etc. Ou seja, o caráter de urgência em boa parte de nossas atividades diárias faz com que nos tornemos cada vez mais displicentes em relação à habilidade de se comunicar e se relacionar com as pessoas. Podendo, inclusive, como afirma o autor supracitado, afetar a qualidade de nossas escolhas e decisões.

A problemática, a que está sujeita a comunicação atual, leva a uma certa negligência em relação ao assunto, o que inevitavelmente conduz as pessoas a um contrassenso: hoje não há tempo de “cuidar” da comunicação, mas é a falta de tempo para planejá-la e desenvolvê-la que provoca boa parte dos problemas de relacionamento pessoal e profissional. Na prática, não é muito comum encontrar profissionais com fortes habilidades de Comunicação. Quando o assunto é Liderança e Gestão de Pessoas, essa competência torna-se ainda mais crítica nas organizações. O resultado, nas empresas, é que os setores que cuidam da comunicação formal têm o desafio de “garantir” bons resultados nas relações entre departamentos, entre líder e liderado, entre pares etc. O que essencialmente não é papel exclusivo do Setor de Comunicação e de Recursos Humanos.

A Comunicação, enquanto ferramenta essencial para o alcance de resultados, deve ultrapassar as paredes desses departamentos para ganhar todos os espaços da empresa de maneira horizontal, vertical e transversal, responsabilizando colaboradores e líderes pelo processo de comunicação. No entanto, existe uma diferença entre desenvolver habilidades e atitudes em prol de uma comunicação eficaz - o que contribui para melhorar processos e rotinas - e promover uma ruptura de paradigma em relação à comunicação defendida pelo modelo clássico da Teoria Matemática da Comunicação de Shannon e Weaver (1949). Essa premissa afirma que o modelo - composto por emissor, receptor, canal, código, mensagem e contexto - é capaz de garantir que dois ou mais indivíduos se comuniquem numa via de mão dupla (Figura 05).

Figura 05 – Esquema do Sistema de Comunicação Geral



Fonte: Shannon; Weaver (1949, p.34)

No novo paradigma, com base em princípios e bases teóricas da FranklinCovey, a Comunicação é vista a partir da perspectiva do ser humano eficaz, que é motivado a desenvolver a habilidade para lidar com o outro. Em um patamar adiante, essa mentalidade é peça indispensável para que o indivíduo seja líder de si mesmo e que também possa liderar seus colaboradores para atingir não somente resultados nas organizações, mas para alcançar o máximo do potencial humano.

A Comunicação, como base da interação humana, não é meramente transmitir uma informação. Mas significa compartilhar, criar diálogo, entendimento e conexão. Portanto, é um processo complexo, que demanda conhecimento, habilidade e atitude de quem se propõe a se comunicar com vistas a alcançar um objetivo, que pode ser uma reação, uma tarefa realizada de maneira eficaz ou o acesso à uma informação de maneira rápida.

O teórico uruguaio Juan E. Díaz Bordenave (1982) afirma que “É próprio da comunicação contribuir para a modificação dos significados que as pessoas atribuem às coisas. E, através da modificação de significados, a comunicação colabora na transformação das crenças, dos valores e dos comportamentos.” É por meio dessa vertente que se torna possível transmitir uma informação (ideia) e obter o engajamento de uma pessoa ou grupo. Tudo começa com uma simples ação até a construção de ideologias a partir do uso da comunicação eficaz, uma vez que, quando há a comunhão de ideias, cria-se uma ponte de sentido entre uma pessoa e a outra, líderes e liderados, líder e seus seguidores, grupos de pessoas e até mesmo entre nações.

#### *A Comunicação na Gestão de Pessoas*

Há um engano inerente à inabilidade de comunicação das pessoas que precisa ser observado. Muitos indivíduos simplesmente não desenvolvem a comunicação por não saberem o valor que essa habilidade representa. Ou seja, a falta de consciência sobre a importância do assunto limita o seu próprio desenvolvimento. Flatley *et al.* (2015), citam Norm Fjeldheim, vice-presidente sênior e CIO da Qualcomm devido ao fato que de o executivo credita boa parte do seu sucesso na carreira devido a habilidades de comunicação. O executivo de uma das empresas líderes de mercado na indústria da tecnologia de comunicação digital afirma que:

“Mesmo que você tenha um ótimo conhecimento técnico, sua carreira não avançará se você não souber se comunicar. Na verdade, quanto maior sua habilidade de comunicação, mais longe você irá. Embora a tecnologia mude com o tempo, saber se comunicar bem sempre será valioso.” (p. 03)

Ora, a necessidade do desenvolvimento da comunicação, principalmente para a carreira, é condição primordial para o sucesso profissional. Por isso, é preciso desenvolver pessoas nesse aspecto e capacitar tanto colaboradores quanto líderes.

Modelos atuais de gestão de pessoas levam em conta o desenvolvimento do indivíduo por meio de competências, que são o conjunto de conhecimentos técnicos e teóricos, como por exemplo a formação acadêmica; somado às habilidades, ou seja, a capacidade de colocar em prática o conhecimento; às vivências sobre determinado assunto; e, por fim, adicionado às atitudes que possibilitam que o colaborador queira realmente aplicar o seu conhecimento e suas habilidades. Tem-se modelo conhecido como CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude), referente ao aspecto comportamental das pessoas no ambiente de trabalho.

Parry (1996, *apud* Dutra, 2004, p. 29), afirma que competência é definida como:

*Cluster* de conhecimentos, *skills* e atitudes relacionados que afetam a maior parte de um *job* (papel ou responsabilidade) que se correlaciona com a performance do *job*, que possa ser medida contra parâmetros bem aceitos e que possa ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento.

Mas por que abordar esse aspecto? Para partir do princípio de que, na base da gestão de pessoas por competências, está o indivíduo que precisa entender a relevância da comunicação para começar a desenvolvê-lo. Correntes modernas afirmam que “a gestão de pessoas por competências é um modelo de gestão de pessoas que visa reconhecer, formar e ampliar conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma que agregam valor à organização e ao indivíduo” (Dutra, 2004).

Por isso, a comunicação é um dos seis processos de gestão de pessoas, que se refere a desenvolver colaboradores. Treinamentos, mudanças e comunicações compõem esse processo, devido à enorme importância de se mapear competências organizacionais que são críticas para o sucesso de indivíduos e empresas. Mesmo em qualquer ramo de atividade, numa análise primária e operacional, a comunicação, enquanto elemento de interação humana, é essencial para o funcionamento administrativo do negócio. Quando acrescentamos as relações humanas, o clima, a cultura, o envolvimento e a motivação, que são aspectos mais subjetivos, o peso dessa competência pessoal toma uma dimensão ainda maior. É dela que advém a capacidade de fazer circular informações, de influenciar o outro para a execução de atividades, ou seja, está ligada a uma capacidade de influenciar pessoas, de motivá-las, de negociar, de gerir conflitos, de trabalhar em equipe, de delegar tarefas, entre outras situações.

### *O indivíduo comunicador*

Um indivíduo pode ser visto como um exímio comunicador quando desenvolve um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes capaz de impulsioná-lo tanto na vida pessoal, quanto profissional. A eficácia do processo depende de uma série de conhecimentos e habilidades que estão disponíveis dentro de uma caixa de ferramentas acumuladas ao longo de anos.

Um bom instrumento é a **oratória**, ou a capacidade de falar em público; o **conhecimento** (do interlocutor, do assunto, do contexto etc); a **informação** correta (ter acesso a fatos ligados à situação em questão), **postura corporal e tom de voz** - de acordo Albert Mehrabian (1950), 70% da comunicação é não verbal, ou seja, por meio de gestos, expressão facial e corporal -; **Língua Portuguesa** (lembrando que deslizes gramaticais podem colocar em xeque a capacidade profissional do emissor).

Além disso, num nível secundário, tem-se a **concisão**, ou seja, a capacidade de transmitir com clareza uma mensagem usando poucas palavras; **persuasão**, que objetivamente é a arte de convencer o interlocutor; **rapport** (técnica de espelhamento); **relacionamento interpessoal**, para facilitar o contato com o público; **empatia**, ferramenta em que se cria uma conexão emocional com o outro entendendo a sua perspectiva de mundo; e **capacidade de ouvir**, que é uma disposição para fazê-lo sem julgamentos e de maneira generosa.

### *O líder comunicador*

Hunter (2004), no livro “O monge e o executivo”, define liderança como a “habilidade de influenciar as pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir

os objetivos identificados como sendo para o bem comum. ” A definição é muito oportuna para o tema deste artigo, uma vez que, para influenciar indivíduos, a liderança precisa de competências de comunicação para fazê-lo. Tal abordagem complementa o conceito base de Stephen R. Covey a respeito do assunto: “Liderança é comunicar o valor e o potencial das pessoas tão claramente que elas mesmas possam vê-los em si.” (2005, p.16)

Kyrillos e Jung (2015) abordam o termo “líder comunicador” e afirmar que a comunicação é primordial para profissionais que pretendem liderar pessoas. No livro “Comunicar para liderar”, os autores apresentam dados de estudos e pesquisas sobre o assunto:

“A comunicação é a competência mais requerida aos gestores das maiores corporações do mundo; dominá-la é decisivo no destino da carreira da maioria dos executivos. Um estudo feito durante 17 anos (...) analisou a personalidade e o comportamento de 4500 executivos das 500 maiores companhias do mundo para saber o que havia em comum entre eles e o que os diferenciava dos demais colaboradores. Três qualidades se destacaram em todos os líderes: equilíbrio, flexibilidade e comunicação. ” (p. 14)

Nessa perspectiva, liderar é, acima de tudo, comunicar! Mas como um líder pode usar a comunicação para influenciar seus liderados a enxergar o seu potencial e a trabalhar em prol dos resultados? Na FranklinCovey, o líder é visto como um agente de transformação capaz de inspirar confiança, por meio de conhecimentos técnicos, valores éticos e morais e pela comunicação clara; é o responsável por alinhar processos, o que também passa pelo mérito de quão eficaz é a sua forma de se comunicar; tem a missão de liberar talentos, atitude que converge com a definição de liderança adotada neste artigo, quando o líder enxerga o ser humano em sua plenitude (corpo, espírito, mente e coração), conforme figura abaixo, dá ao seu colaborador a oportunidade de obter bons *feedbacks*; e, por fim, é dele a responsabilidade de esclarecer propósito, ou seja, de comunicar o sentido e a razão de existir da organização, do seu trabalho e, assim, conseguir o engajamento das pessoas.

Figura 06 – paradigma da pessoa integral



Fonte: (Stephen Covey, 2005)

Assim, a comunicação avança sempre numa abordagem humanista, culminando com a construção de confiança nas relações entre líder e liderado. Em suas palestras, de Eduardo Adas, CEO da SOAP - empresa de consultoria de comunicação especializada em apresentações corporativas - traz uma reflexão pertinente sobre esse aspecto: “Cuide da sua comunicação. Ela é o ponto de partida para a conquista da confiança. ” Numa outra perspectiva, o palestrante motivacional Simon Sinek descobriu um padrão no modo de agir e comunicar dos grandes líderes de todas as organizações no mundo. Em setembro de 2009, numa palestra no TED (Technology, Entertainment, Design), cujo nome é o mesmo do seu livro “Como grandes líderes inspiram ação”, Sinek demonstrou ao público a teoria do “Círculo Dourado”. O modelo de Sinek, considerado simples, mas ao mesmo tempo poderoso, é representado por três círculos, um dentro do outro. No centro, há a

pergunta “por quê? ”, no segundo círculo, a palavra “como? ” e, no terceiro e maior círculo, “o quê?”. Segundo o palestrante, a maior parte dos líderes e organizações no mundo sabe o que faz, como faz, mas poucos têm clareza do porquê. Ou seja, por que a organização existe, qual é o seu propósito, por que o colaborador levanta de manhã para trabalhar?

Do conhecimento dos três círculos resulta a forma como líderes inspiradores e organizações pensam, agem e se comunicam, de fora para dentro, do mais simples ao mais complexo.

### *Casos de sucesso na história*

Nelson Mandela, Martin Luther King, Mahatma Gandhi, Barack Obama, Papa Francisco e Jesus Cristo. O que essas pessoas têm em comum? A principal característica que nos chama a atenção evidentemente é a capacidade de liderança por meio da influência, ou seja, por meio do exemplo e da comunicação. Em todos os casos, se tornaram figuras históricas pela notória capacidade de se expressar diante do seu público. Lima (2016) relata que em ao longo dos anos, se ouviu histórias de pessoas que arrebataram multidões com discursos, cartas e ideias. James Humes, o ex-redator presidencial que escreveu discursos dos não menos notáveis Eisenhower, Nixon, Ford e Reagan, nos indica o ponto de partida para responder à questão ao afirmar que “a arte da comunicação é a linguagem da liderança”. Mas o que esses líderes têm em comum? Pode-se elencar pelo menos três razões que explicam por que a capacidade de comunicação se tornou um elemento decisivo para o sucesso de sua liderança:

**1 - Conhecem o seu interlocutor:** o pastor Martin Luther King se tornou um ícone na luta pelos direitos civis negros, nos EUA no século passado, por conhecer exatamente as dores e necessidades das pessoas para as quais pregava suas ideias e pela maneira segura como se expressava diante desse público. No dia 28 de agosto de 1963, data de seu lendário discurso, palavras como “segregação”, “discriminação”, “liberdade”, “felicidade”, “justiça” e “sonho” representaram a realidade e o anseio de seus milhares de seguidores.

**2 - Tocam a mente e o coração das pessoas:** grandes líderes conseguem se colocar no lugar do outro e compreendem que tipo de mensagem cria uma conexão emocional e também lógica com as pessoas. Ouvem de maneira tão genuína que são capazes de direcionar a sua comunicação com muita facilidade. No livro “Como fazer amigos e influenciar pessoas”, Dale Carnegie nos lembra que para despertar o interesse de uma pessoa é preciso falar sobre assuntos de seu interesse. Era o que fazia Abraham Lincoln quando recebia convidados em sua casa ou enquanto liderava a nação estadunidense em um dos momentos mais conflituosos de sua história, a guerra civil. Uma frase de Nelson Mandela reforça a necessidade de influenciar as pessoas por meio da conexão emocional: “Se você falar com um homem numa linguagem que ele compreende, isso entra na cabeça dele. Se você falar com ele em sua própria linguagem, você atinge seu coração.”

**3 - Sabem vender uma ideia e engajar pessoas:** com uma oratória altamente desenvolvida, são articulados, usam de palavras conhecidas e tocantes, além de terem uma alta capacidade de persuasão. Jesus Cristo discursou para ricos e pobres sobre temas polêmicos e conseguiu ser compreendido por fazer uso, por exemplo, do recurso de parábolas, metáforas e comparações. Tinha a habilidade de mostrar que era possível sair de uma condição atual desfavorável para um estado futuro desejado. Com isso, conseguia motivar seus seguidores a acreditar que nada era impossível.

De um modo geral, a finalidade da comunicação é produzir uma reação no interlocutor. Num exemplo simples, podemos observar um *feedback* (“retorno”) do receptor em relação à compreensão de um e-mail. Num outro extremo, essa reação pode ser o engajamento de um colaborador com a entrega de metas numa organização. Mas como conseguir esse retorno das pessoas? Por meio da comunicação consciente que envolva ações planejadas e constantes! Para que “a arte da comunicação” seja a linguagem da liderança é importante conhecer o público-alvo a fundo, compreender suas dores e necessidades, se conectar emocionalmente ao receptor por meio de uma linguagem acessível e assuntos de seu interesse, buscar informações relevantes, ter um posicionamento seguro e entender o ponto de vista do outro.

### *Mudança de Paradigma de Comunicação*

No livro “O 8º Hábito – Da Eficácia à Grandeza”, estão reunidas as mais significativas contribuições a respeito de como a comunicação é elemento fundamental para que pessoas e organizações construam o seu legado. Pode-se assim entender que a FranklinCovey pensa a comunicação em seus programas como um meio para atingir a excelência nas relações entre líder e liderado. Trata-se de uma competência poderosa inerente à liderança, que é responsável pelo sucesso de assuntos críticos nas empresas como a execução de metas. Três ideias propostas por Stephen Covey (2005) são convergentes ao fato de que uma forte competência da comunicação pode ajudar pessoas e organizações a atingirem a grandeza.

A 1ª é a concepção de que o líder é a pessoa capaz de inspirar os outros a **encontrar a sua voz**, este é seguramente um dos maiores desafios da liderança nos dias atuais; a 2ª, ligada ao quinto hábito, é a necessidade do **líder ouvir empaticamente** as pessoas; e a 3ª, é a capacidade do líder em aceitar a diversidade de opiniões, de modo que, ao tomar decisões, leve em consideração não apenas a sua opinião, não apenas a do outro, e que, dessa maneira, seja capaz de encontrar uma **terceira via**, criando uma visão compartilhada em que as pessoas se sintam partir dos resultados.

Em “Resultados Previsíveis em Tempos Imprevisíveis”, os autores Stephen Covey, Bob Whitman e Breck England (2009) apontam para essa responsabilidade fundamental da liderança: “O primeiro requisito de um bom sistema de execução é que todos devem conhecer as metas-chave e acreditar nelas. O trabalho do líder começa por identificar a meta e comunicá-la, explicá-la, certificando-se de que todos a entendam.” (p.26).

Ao pensar o trabalhador na “Era do Conhecimento” e não mais na “Era Industrial”, a FranklinCovey prega a valorização das pessoas por suas contribuições únicas, em que o indivíduo não é visto como “coisa” e sim como um sistema formado por corpo, mente, alma e coração. Ao líder, para liderar a partir desse novo paradigma, cabe a responsabilidade de ouvir as pessoas, demonstrar respeito, promover seu crescimento contínuo e valorizar diferentes pontos de vista, além de despertar sua missão. Entretanto, uma pesquisa da Franklin revela que “apenas 22% dos trabalhadores concordam que há um claro alinhamento entre seu próprio trabalho e as prioridades da organização”. Ou seja, a falta de clareza na comunicação traz sérias consequências para a estratégia das empresas, uma vez que os colaboradores sequer sabem quais são suas atividades que mais geram resultado.

Janete Vaz, co-fundadora e presidente do Grupo Sabin, empresa “Great Place to Work” reconhecida nacionalmente como referência em cultura organizacional, enfatiza em palestras que, para criar uma cultura nas empresas, é necessário divulgar o mesmo assunto de sete formas diferentes.

## A Comunicação nos 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes

A comunicação nas organizações é um assunto tão desafiador e perene que ganhou espaço num dos livros mais influentes, no mundo dos negócios, do século XX, *Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes*, de Stephen Covey.

O quinto hábito - *Procure primeiro compreender, depois ser compreendido* -, segundo facilitadores da FranklinCovey, era considerado pelo autor como o mais difícil de ser alcançado e praticado. O fato se deve à dificuldade das pessoas em ouvir de maneira genuína e, por conseguinte, sem julgamentos. Além disso, no primeiro hábito, *Seja Proativo*, a comunicação é tida como elemento muito importante para que indivíduos alcancem esse resultado. No hábito 1, a mudança da forma como nos comunicamos reflete a transformação interior que surge quando o indivíduo abandona o paradigma de vitimização e assume uma postura de responsabilidade por sua vida e suas escolhas. Não se trata meramente de ser o primeiro a tomar uma iniciativa, como a semântica da palavra pode sugerir. Nas palavras de Stephen Covey, “ninguém pode convencer ninguém a mudar. Os portões da mudança só podem ser abertos de dentro pra fora.”

A comunicação, nesse caso, reforça a vontade interior de focar naquilo que Covey chama de “círculo de influência”, ou seja, enxergar a situação sob a ótica da responsabilidade individual em detrimento ao “círculo de preocupação”, que faz o contrário ao deixar o indivíduo à mercê de circunstâncias externas, daquilo que uma pessoa não pode controlar.

### A Importância da Linguagem Proativa

Tanto no primeiro quanto no quinto hábito, é preciso haver, segundo Stephen Covey, uma mudança de comportamento e paradigmas. No manual “Cartas de habilidades”, do curso da Franklin “*Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes – versão 4.0*”, os participantes são encorajados a mudar suas atitudes para conseguir resultados diferentes no hábito um por meio da “linguagem proativa” em contrapartida à “linguagem reativa” (Tabela 1).

Tabela 1 – Linguagem proativa

<b>Situação: “Seu gestor o culpa pelos erros em um relatório elaborado por seus colegas de trabalho ”</b>	
<b>Linguagem Proativa</b>	<b>Linguagem Reativa</b>
<b>“Sinto muito. Acho que houve um problema de comunicação com minha equipe. Vou investigar e lhe dou um retorno.”</b>	“Não é culpa minha! Fale com o Jaime.”
<b>“Vou reunir a equipe que elaborou o relatório para tratarmos dos problemas apontados.”</b>	“Não posso fazer nada. Esse relatório não é meu.”
<b>“Se você tiver alguns minutos para me mostrar os problemas do relatório, terei prazer em apontá-los para a equipe responsável.”</b>	“Sempre ‘pago o pato’ pelos erros dos outros.”

Fonte – Os 7 Hábitos da Pessoas Altamente Eficazes para Gestores – Versão 3.0

Em 2008, Kim Cameron lança o livro *Liderança Positiva*, no qual reforça a necessidade de se trabalhar e potencializar as forças e virtudes dos colaboradores. Na obra, Cameron conceituou as quatro premissas da Liderança Positiva. Uma delas, abordada no capítulo 4º, é a Comunicação Positiva, que tem a ver com o uso de uma linguagem com base afirmativa, capaz de gerar o sentimento de apoio, compreensão, apreço e encorajamento. O conceito se assemelha à “linguagem proativa” da FranklinCovey.

#### *Como desenvolver seu relacionamento interpessoal*

Histórias de pessoas como Eleanor Roosevelt, John D. Rockefeller, Winston Churchill, Daniel W. Josselyn, General George C. Marshall, Henry Ford e Abraham Lincoln são citadas no livro “Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas”, escrito em 1936, pelo escritor estadunidense Dale Carnegie. Carnegie traz ensinamentos valiosos sobre a arte nos relacionamentos. Ele conta, por exemplo, que “Roosevelt sabia, como todos os líderes, aliás, que a estrada real para o coração de um homem é falar-lhe sobre as coisas que ele mais estima” (Carnegie, p. 124) Além disso, afirma que “Existem relatos emocionantes das inúmeras visitas de Lincoln ao front, em que sua presença generosa e sua compreensão impregnada de empatia pela situação dos soldados levantaram o moral deles assim como o seu.”

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao fim do estudo, percebe-se uma relação estreita entre Comunicação e Liderança, à luz da revisão bibliográfica, sobretudo da FranklinCovey, e também no campo de atuação das empresas, líderes e gestores, em Goiás, com base na pesquisa. Chega-se à conclusão a Comunicação tem sido elemento de importância na gestão, mas ainda há um espaço para avançar no que diz respeito à Liderança e à Eficácia.

Os líderes entrevistados se consideram bons líderes comunicadores. Em relação aos líderes superiores, possivelmente donos de empresas, que, em sua maioria, foram avaliados como bons comunicadores, havendo um espaço de oportunidades de crescimento, pela avaliação feita na pesquisa. Quanto às empresas, há que se investigar o fato de que quase a metade não avalia positivamente as ferramentas de comunicação usadas nas organizações. Sobre a comunicação de metas, percebeu-se também uma oportunidade de melhoria.

Há sempre como aprender e avançar quando o assunto é desenvolvimento e relacionamento com pessoas. Lembrando que o fator humano deve ser observado tanto na escolha das ferramentas quanto pelo estilo de liderança que está à frente das organizações. A comunicação eficaz, como foi visto, deve ser encarada como condição “*sine qua non*” ao processo e não como um elemento supostamente inerente à condição humana. Para que o processo se aperfeiçoe nas organizações, é preciso ter humildade, no sentido que a Psicologia Positiva nos traz como contribuição, que é a capacidade de enxergar pontos positivos e de melhoria e ter a capacidade de melhorar continuamente.

Por fim, é preciso entender que a Comunicação, como base da Liderança, é feita de pessoas para pessoas, o que pressupõe planejamento, cuidado, flexibilidade, gestão emocional e capacidade de se adaptar às situações advindas do avanço das novas tecnologias e ambientes com nível de desafios cada dia maiores. E que, parafraseando Bordenave, da mesma forma como cada sociedade tem a comunicação que merece, cada organização a comunicação que merece. Cabe, justamente, à liderança fazer escolhas acertadas.

## REFERÊNCIAS

- BORDENAVE, JUAN E. DÍAZ. **“O que é comunicação”**. 37ª edição. São Paulo: Brasiliense, 2013. (Coleção Primeiros Passos)
- CAMERON, Kim. **“Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance”**. 2ª Edição: BERRETT-KOEHLER PUBL:Canada, 2012.
- CARNEGIE, Dale. **“Como fazer amigos e influenciar pessoas. Guia Clássico e Definitivo de Como Relacionar-se com as Pessoas”**. 52ª Edição. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **“Introdução à Teoria Geral da Administração”**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- COVEY, Stephen R. **“O 8º Hábito - Da Eficácia à Grandeza”**. Editora Campus, 2005.
- COVEY, Stephen R. **“Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes”**. Editora Campus, 2005.
- COVEY, Stephen R., WHITMAN, Bob e ENGLAND, Breck. **“Resultados Previsíveis em Tempos Imprevisíveis”**. Editora Novo Século, 2011.
- DRUCKER, Peter, **A profissão de administrador**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- DUTRA, Joel Souza. **“Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna”**. Editora Atlas, 2004.
- FLATLEY, Marie, et al. **“Comunicação Empresarial”**; tradução: Félix José Nonnenmacher. 2ª edição. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda., 2015.
- FRANGANILLO, Jorge. **“Information Overload, Why it Matters and How to Combat It”**. *Interaction Design Foundation*. Disponível em <https://www.interaction-design.org/literature/article/information-overload-why-it-matters-and-how-to-combat-it> | Acesso em 24/05/17, às 13:39.
- HUNTER, James C; **“O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança”**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2004.
- KYRILLOS, Leny e JUNG, Mílton. **“Comunicar para Liderar - Como usar a comunicação para liderar sua empresa, sua equipe e sua carreira”**. São Paulo: Contexto, 2015.
- LIMA, M. B. de. **Por que um bom líder deve ser um bom comunicador?**. Disponível em: <https://www.campograndenews.com.br/artigos/por-que-um-bom-lider-deve-ser-um-bom-comunicador> | Acesso em 26/04/2016.
- SHANNON, C. E.; WEAVER, W. **“The Mathematical Theory of Communication”**. Urbana: University of Illinois Press, 1949.
- SINEK, Simon. **“Como grandes líderes inspiram ação”**. Disponível em: [https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action?language=pt-br](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=pt-br) | Acesso em 26/04/2016.
- STEWART, Jon. **“Global data storage calculated at 295 exabytes”**. *BBC News*, disponível em <http://www.bbc.com/news/technology-12419672> | Acesso em 19/05/2017, às 10:52.
- TOFFLER, Alvin. **O choque do futuro**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Record, 1970.
- WU, Suzanne. **How Much Information Is There in the World?** *USC News*. Disponível em: <https://phys.org/news/2011-02-world-scientists-total-technological-capacity.html> | Acesso em 29/04/2019, às 19:41.