

# Empresa excelente, comunicadores líderes

O importante não é ser líder na comunicação interna, mas o quanto é relevante o papel dela no exercício da liderança nas organizações

Liderança e comunicação são os elementos sempre presentes quando fazemos uma avaliação de ambiente de trabalho nos mais diversos tipos de organização. Quando a empresa é boa, há boa comunicação e boa liderança. Quando a empresa é excelente, excelentes são a comunicação e a liderança. E se a empresa ainda tem o que melhorar, em geral, é a comunicação o ponto fraco, assim como a qualidade da liderança.

Sabemos que comunicação e liderança não são aspectos independentes na gestão das organizações. Na verdade, a boa comunicação é parte do correto exercício da liderança. Vamos então analisar o que é ser um líder em um excelente lugar para trabalhar. Relembrando, um excelente lugar para trabalhar é aquele onde existe Confiança, Orgulho e Camaradagem, sendo que a Confiança é o fator crítico de sucesso dos excelentes ambientes. Podemos entender a confiança, desmembrando-a em três dimensões:

- A Credibilidade, que é como os empregados vêm seus chefes;

- O Respeito, que é como os empregados se sentem tratados por seus chefes;

- A Imparcialidade, que é como os empregados entendem as regras de funcionamento das organizações onde estão.

E qual é o papel de um líder? Segundo Ron Heifetz, é dirigir pessoas a um objetivo, engajá-las para que dêem o melhor de si e intermediar demandas conflitantes. Isso é o papel do líder, e como deve fazê-lo? Dirigindo pessoas a um objetivo com credibilidade, engajando-as com respeito e intermediando demandas conflitantes com imparcialidade. Em resumo, dirigindo um grupo de pessoas para a obtenção de metas corporativas em um clima de Confiança.

A comunicação está intrinsecamente ligada a se conseguir liderar pessoas com confiança. Vamos ver isso mais a fundo. Dirigir pessoas com credibilidade significa ser aberto e acessível nas comunicações e oferecer comunicação de mão dupla. Significa também deixar claras suas expectativas e coordenar bem os recursos a sua disposição. Também significa agir de acordo com o que se diz. E engajar pessoas

com respeito? É buscar idéias e sugestões de forma genuína, é ouvir com simpatia e empatia e também demonstrar gratidão.

Tudo isso depende essencialmente de uma boa comunicação interpessoal das pessoas que exercem a liderança em qualquer organização. E é importante lembrar que a boa comunicação envolve tanto o comunicador quanto o receptor. Portanto, o exercício da liderança exige sim uma boa comunicação (conteúdo, forma e meio), mas também uma eterna vigilância sobre a adequada recepção das mensagens. Este último aspecto é sem dúvida onde reside a maior parte dos problemas de comunicação das empresas. Não basta comunicar, é preciso garantir que a mensagem foi recebida e apreendida com sucesso também.

Não é tão importante o papel de um líder na comunicação interna das organizações, mas sim o quanto é importante o papel da comunicação interna no exercício da liderança nas organizações. ■

**José Tolovi Júnior**

Diretor-presidente do Great Place to Work Institute

## Conheça mais José Tolovi

José Tolovi Júnior é diretor-presidente do Great Place to Work Institute no Brasil, e do Cambridge Leadership Associates - Brasil. Possui mais de 20 anos de experiência em consultoria empresarial com especialização em estratégia, transformação organizacional e uso estratégico de sistemas de informação, com trabalhos no Brasil, França, Alemanha e Mercosul.

Antes do GPTW e da CLA, foi Associate Director da Arthur D. Little tendo sido previamente Diretor de Planejamento do Grupo Abril e também atuado em diversos cargos na Editora de Guias LTB, Banco Safra e IBM. É professor FGV-EAESP, consultor da GVconsult e, sua mais célebre participação, foi como consultor do programa O Aprendiz da TV Record.