

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JOÃO MATHEUS NASCIMENTO OMETTO

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO PARA LÍDERES ATUANTES EM
EMPRESA MULTINACIONAL

CURITIBA

2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JOÃO MATHEUS NASCIMENTO OMETTO

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO PARA LÍDERES ATUANTES EM
EMPRESA MULTINACIONAL

Artigo apresentado à disciplina Trabalho de conclusão de curso como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA Gestão de talentos e comportamento Humano, setor de Administração, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Cleverson Renan da Cunha

CURITIBA

2018

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO PARA LÍDERES ATUANTES EM EMPRESA MULTINACIONAL

João Matheus Nascimento Ometto

RESUMO

Identificar lacunas na linguagem verbal e/ou não verbal pode apontar caminhos para o investimento em ações de aprendizagem e aumentar a efetividade do gestor. Dessa forma, esse trabalho teve o objetivo de descrever e discutir a importância da comunicação para líderes atuantes em empresa multinacional. A partir de revisão bibliográfica, foram estruturados e descritas as etapas compreendidas dentro do processo de comunicação. Em seguida, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com sete líderes atuantes em empresa multinacional. As entrevistas foram gravadas para posterior suporte durante as análises. A análise qualitativa das falas dos sujeitos permite afirmar que a liderança entende o processo de comunicação como o principal pilar de sustentação de um bom líder uma vez que as variáveis envolvidas na interlocução são inúmeras e incontroláveis, o que demanda análise autocrítica de cada líder para compreender a sua real capacidade ou condição de comunicar-se.

Palavras-chave: Comunicação; Líderes; Multinacional.

ABSTRACT

Identify gaps in the verbal and/or non-verbal language that may lead to investments on learning initiatives and increase the leadership effectiveness. Therefore, this paper had the objective to describe and discuss the importance of the communication of acting leaders in a multinational company. From the literature review, the comprehended stages of the communication process were structured and described. Subsequently, semi-structured interviews were conducted with seven current leaders in a multinational company. The interviews were recorded for posterior knowledge base for analysis. The qualitative analysis of the subjects support that the leadership understands the communication process as the backbone of a good leader once the involved variables regarding dialogues are many and uncontrollable, which demands self-critical analysis for every leader in order to understand their own capability or condition to communicate.

Key words: Communication, Leaders, Multinational

INTRODUÇÃO

A liderança é definida como a habilidade de influenciar pessoas, fator este que proporciona direção e sincroniza os esforços dos indivíduos (RAMOS et al., 2016). Com efeito, representa o indicador fundamental do potencial de uma empresa, pois,

diferentemente dos resultados financeiros, que apenas indicam onde a empresa já esteve posicionada no mercado, uma forte liderança faz com que uma boa empresa seja ainda melhor da mesma forma que, com certeza, uma fraca liderança reduz seu potencial e, com o tempo, a destrói (CARDOSO; RAMOS; D'INNOCENZO, 2011).

O mais importante nesse contexto são os modos como o líder interage com seus liderados, compartilhando conhecimentos, sendo a linguagem - verbal e não verbal - o meio possível para fechar o elo (GOMES et al., 2012). A linguagem - verbal e não verbal - pode ser submetida a treinamentos, ferramenta importante para promoção da melhora e/ou a aquisição de mais e melhores modelos para a comunicação (MILKOVICH; BOURDREAU, 2000). Isso porque muitos profissionais promovidos a cargos de gestão apresentam, na maioria das vezes, lacunas no conhecimento sobre a importância da linguagem na comunicação a fim de influenciar seus liderados estimulando-os e provocando-os no sentido de melhores resultados de trabalho, possibilitando que a equipe alcance os objetivos da organização (GOLEMAN, 2015).

Baseado nessa premissa entendemos a linguagem como um elo condutor e direcionador na relação entre os membros de uma mesma companhia e equipe de trabalho. Conforme o aumento do conhecimento teórico e autoconhecimento dos sujeitos acerca de suas funções, além da eficácia na gestão, consegue-se, conseqüentemente, resultados mais próximos aos objetivos estabelecidos (GOLEMAN, 2015; MURRAY, 2012). Segundo Charan (2018, p.49) “a liderança se baseia na capacidade de mobilizar os outros a concretizar uma visão, uma meta ou uma tarefa”

Classicamente, a literatura descreve três principais estilos de liderança: autocrática, liberal e democrática (RAMOS et al., 2016). Recentemente surgiu um novo modelo, a liderança situacional que atribui ao líder a necessidade de orientar o liderado durante as constantes mudanças de cenários, ensinando o colaborador a aprender mais sobre a empresa para que com isso, possa obter dos resultados positivos em consonância com os objetivos organizacionais. Essas mudanças constantes do mercado requerem, nesse sentido, profissionais capazes de se adaptarem com facilidade a novas demandas e objetivos, com condições de conhecer, interpretar e agir nos principais processos utilizando a comunicação como ferramenta facilitadora (NONATO JÚNIOR, 2009).

Neste caso, o gestor pode ter seu perfil ajustado de acordo com a situação e consegue optar por atitudes relativas a diferentes perfis: democrático, autoritário ou liberal, ou ainda, adotar de forma conjunta e em diferentes graus, todos os perfis. Diversos

autores afirmam que os líderes flexíveis são aqueles com o maior potencial de serem eficazes (RAMOS *et al.*, 2016).

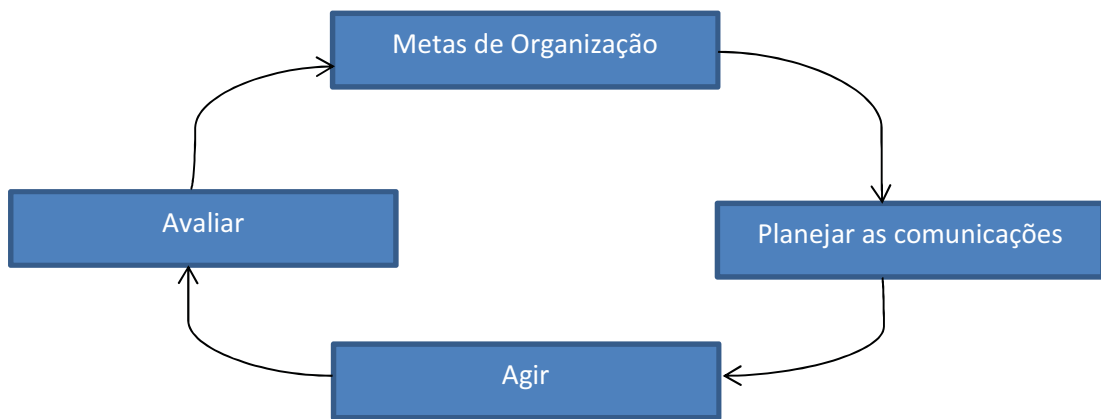
Entretanto, modelos de competências podem ser utilizados como referência para o desenvolvimento de gestores, seja por meio de ações formais como treinamentos ou meios informais como estratégias de aprendizagem no trabalho (LINS; BORGES-ANDRADE, 2014). Considerando que identificar lacunas na linguagem – verbal e/ou não verbal – pode – apontar caminhos para o investimento em ações de aprendizagem e aumentar a efetividade do gestor, esse trabalho teve o objetivo de descrever e discutir a importância da comunicação para líderes em organizações. Para tal, na próxima seção foi discutido conceitos relacionados à linguagem e comunicação.

INTERAÇÃO PELA LINGUAGEM

É importante o entendimento da concepção da linguagem para que a interação entre sujeitos seja também passível de entendimento. “A língua só tem existência no jogo da sociedade, na interlocução.” (GERALDI, 2004 p.05). Nesse sentido o entendimento das três concepções apresentadas pelo autor se faz fundamental. São elas: 1. a linguagem como expressão do pensamento; 2. a linguagem como instrumento de comunicação; 3. a linguagem como forma de interação.

Dentre as três concepções, a linguagem como instrumento de comunicação é vista “como um código (conjunto de signos que se combinam segundo regras) capaz de transmitir ao receptor certa mensagem” (GERALDI, 2004). A mensagem entendida aqui é a organização das estruturas linguísticas, na língua. Corrado (1994) destaca que “o papel estratégico da comunicação é auxiliar internamente, motivando os empregados a uma ação produtiva e, externamente, ajudando a posicionar a empresa...”. Portanto não será a concepção de linguagem como estrutura linguística que colocará o sujeito em interação, ainda que conhecer a estrutura seja importante para interagir.

Figura 1. Modelo de comunicação estratégica



Fonte: CORRADO, 1994.

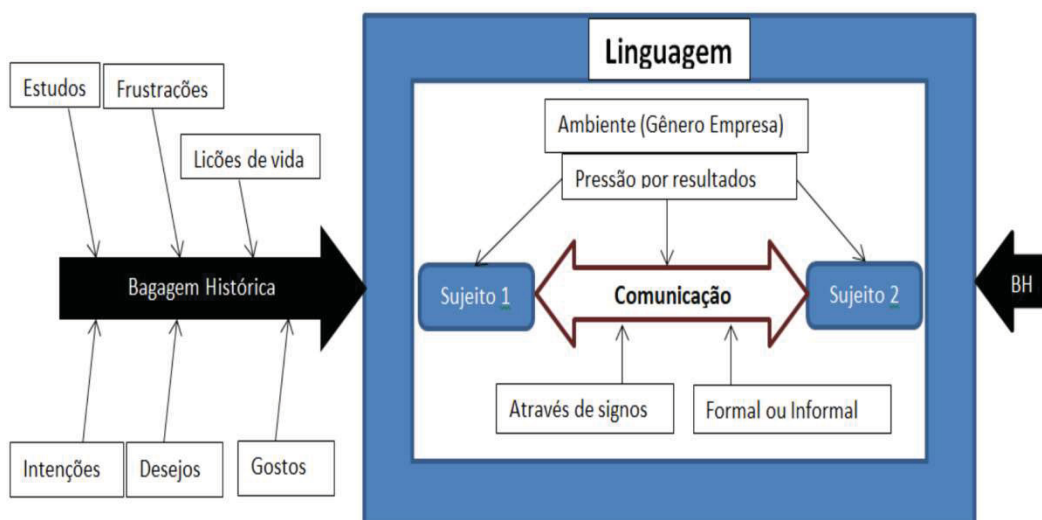
Nessa concepção de língua como código, o autor utiliza a língua como instrumento pelo qual a mensagem é codificada pelo orador, transmitida de forma que seja captada por uma das formas dos sentidos (visão e audição sendo as principais delas) na espera que o leitor ou ouvinte decodifique o que o mesmo está querendo transmitir (GERALDI, 2004). Nesse processo, mais importante do que a língua é a forma de interação e produção de sentidos o que nos interessa, ou seja, aquele que ouve ou lê significa a partir de suas referências e, nesse sentido, o entendimento do ouvinte/leitor pode não ser o mesmo pretendido pelo enunciador. Entendida como o lugar de interação a linguagem não é clara mas apenas indicia sentidos aos sujeitos que participam da situação comunicativa (GERALDI, 2004), por isso, geralmente os problemas de comunicação ocorrem porque os interlocutores partem de diferentes significados e sentidos produzidos pela linguagem. Nesse sentido ressaltamos que os códigos que aparentemente são os mesmos, produzem diferentes sentidos entre os sujeitos (O'CONNOR; SEYMOUR, 1996).

No que diz respeito a comunicação, entendemos que a mesma deva ser trabalhada pelas organizações de forma séria não “erroneamente percebidas como um custo que não produz um retorno mensurável” (CORRADO, 1994). São os líderes que iniciam os processos de comunicação e devem ser os responsáveis para manter as relações ao longo do tempo. Essa relação é importante para o atingimento dos resultados organizacionais. (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

Para uma comunicação efetiva O’connor; Seymour (1996) destacam que o interlocutor deve saber aquilo que deseja, de forma a indicar o objetivo e/ou meta definidos para que com isso a interlocução (mensagem) tenha um propósito. O autor ainda continua alertando sobre as reações do receptor. O emissor, nesse caso, deve manter-se atento e entender como o receptor está reagindo, tendo a flexibilidade de mudar a fim de conseguir produzir o sentido que almeja, aspecto próprio de sujeitos que interagem pela linguagem – seja ela verbal ou não verbal.

Dois aspectos são apontados como importantes para a comunicação, além da linguagem já discutida anteriormente, a Confiança e a Congruência. A confiança é “um dos componentes de um bom estado emocional” (O’CONNOR; SEYMOUR, 1996). O autor ainda continua com a definição de “expectativa confiante” que está interligada com o fundamento de uma preparação adequada, ou seja, sentir-se confiante. No segundo ponto, temos a congruência que é descrito como o que você faz. Nesse ponto O’connor; Seymour (1996; p 114) descrevem que você deve agir congruentemente enquanto sua linguagem corporal, juntamente com o seu tom de voz e as palavras escolhidas transmitem a mesma mensagem, seja, do nosso ponto de vista, os sujeitos entrem e interação com e pela linguagem.

Figura 2 – Modelo da linguagem (desenvolvido pelo autor)



Podemos entender na figura acima vários fatores “*linkados*” com o processo que é entendido como comunicação, sendo a linguagem uma forma de interação. A interação entre dois sujeitos remete a uma comunicação que efetivamente acontece, ainda que não controlemos os sentidos produzidos pelos interlocutores. Esse pressuposto desconstrói o ideário de muitas empresas: “comunicação efetiva” versus “comunicação não efetiva”.

Segundo Vanoye (p.05; 2007) a comunicação pode ser unilateral, quando o emissor estabelece conexão com o receptor mas não ocorre reciprocidade, podendo ser também bilateral, quando emissor e receptor alternam os papéis, nesse caso com o intercâmbio de mensagens.

Com a apresentação desse modelo podemos observar que a comunicação acontece de forma efetiva em todos os casos – consideramos, portanto, que toda comunicação é efetiva. A mensagem será transmitida em modelo formal ou informal. Classificamos formal a comunicação que acontece de forma oficial, aquela que valoriza as regras vigentes. Já a informal acontece em um processo mais descontraído, sem utilização de regras, um bate papo por exemplo.

Não podemos deixar fora a pressão exercida dentro desse ambiente. Os resultados norteiam as empresas e pessoas. As datas de entrega e retorno esperado são fatores que direcionam a humanidade e orquestram o dia a dia das empresas. Por isso os ambientes corporativos não são diferentes, mas mais desafiadores.

Após entender o modo de funcionamento da linguagem, os mecanismos e principais norteadores da comunicação, devemos observar que fora desse contexto existem fatores que influenciam todo o processo de interação pela linguagem, ou, se melhor entendido pelas empresas, a comunicação.

No presente trabalho, chamamos de bagagens históricas fatores como estudo (conhecimento formal), frustrações, lições de vida (conhecimentos informais), intenções, desejos e gostos. Esses fatores são alguns dos que norteiam os modos de transmissão/recepção de uma mensagem durante uma comunicação dentro de um ambiente. Portanto, defendemos mais do que linguagem e comunicação, a interação pela linguagem, o que possibilita a função comunicativa da mesma. É justamente por isso que alguns grupos se identificam melhor com certo tipo de pessoas do que com outras, talvez por possuírem bagagens históricas semelhantes, facilitando a interlocução e o entendimento do que se diz em uma ou outra comunidade e isso não é diferente dentro das empresas.

MATERIAL E MÉTODOS

Para realização da pesquisa utilizamos uma busca exploratória, descritiva, com enfoque qualitativo do tipo revisão de literatura acerca de palavras como comunicação e aprendizagem para liderança de organizações bem como uma pesquisa de campo – entrevistas – com líderes de uma multinacional a fim de conhecer suas concepções acerca do conceito de comunicação.

No que diz respeito a revisão de literatura utilizamos bases de dados científicas tais como Portal Capes e Google Acadêmico buscando pelos os seguintes descritores: liderança, linguagem, comunicação e administração de recursos humanos com auxílio do operador booleano “and”. Na primeira etapa, foram selecionados apenas artigos originais, publicados nos últimos 10 anos. Na segunda etapa, foram excluídos os trabalhos repetidos ou que não envolviam as competências necessárias para cargos de liderança empresarial.

Com relação às entrevistas com líderes atuantes em empresa multinacional selecionamos sete (7) líderes¹ sendo 40% da liderança atuante na empresa – que são colaboradores que possuem cargos de chefia, dos quais metade é líder nível um (supervisores), responsável direto por colaboradores da execução e a outra metade líderes nível dois (gerente ou diretoria) que possui a liderança sobre outros líderes (supervisores). As entrevistas foram realizadas nos meses de Outubro e Novembro de 2018 a fim de que pudéssemos conhecer as concepções desses líderes acerca do conceito de comunicação. Nosso intento foi compreender como eles entendem a importância da comunicação para conseguir o bom desempenho de suas equipes.

Aos entrevistados perguntamos sobre o tema de comunicação, conforme roteiro prévio e as respostas foram abertas. Conforme Pádua (2000) esse tipo de resposta exige do entrevistado perspectivas pessoais e espontâneas, o que traz informações e dados importantes para a análise qualitativa. As entrevistas foram gravadas para posterior análise, num total de aproximadamente quatro horas de gravação. Abaixo apresentamos o roteiro prévio elaborado para a entrevista. Não o colocamos em anexo por considerá-lo parte fundamental do procedimento de produção de dados, uma vez que o modo como apresentamos a pesquisa é relevante ao leitor, posto que é na e pela linguagem que os

¹ Os líderes serão numerados de 1 a 7 para que nas análises de suas falas possamos identificá-los resguardando suas identidades.

sentidos se produzem. Vejamos as questões sobre as quais tivemos oportunidade de conversar com os entrevistados:

1. O que é; e o que significa comunicação (Formal e Informal)? Dê alguns exemplos.
2. O que é um líder com boa capacidade de comunicar-se? Têm exemplos? Cite nomes de alguns líderes, na sua opinião.
3. Qual a importância da escuta? E do *feedback*?
4. No seu processo de comunicação, como você entende a importância de cada uma dessas categorias: transmissão; codificação/descodificação; bagagens históricas; expressão corporal; pressão por resultados?
5. Qual sua opinião sobre a importância do uso de estratégia para comunicar-se com pessoas de diferentes grupos?

Conforme questionário proposto, as entrevistas foram realizadas tendo em média duração de 30 minutos cada, porém em alguns casos a duração foi de 45 minutos, conforme o envolvimento de cada um dos participantes.

A VISÃO DA COMUNICAÇÃO POR LÍDERES

Tendo como objetivo descrever e discutir a importância da comunicação para líderes, em organizações, iniciamos as entrevistas com questionamento sobre o entendimento e significado da palavra comunicação. Sobre isso a grande maioria dos entrevistados respondeu de forma simplista como sendo a transmissão de uma mensagem. Nesse sentido, questionamos sobre as formas pelas quais essa transmissão de mensagem poderia acontecer. No caso dos líderes do primeiro nível houve a consideração de que a transmissão pode acontecer na formalidade e informalidade, tal como preconiza Vanoye (2007), sendo a formal que respeitam as regras vigentes e a informal sem qualquer modelo a ser seguido.

Segundo os entrevistados 3, 4 e 5 a formalidade é entendida como um e-mail, uma reunião, uma comunicação no site da empresa, por outro lado a informalidade, segundo eles, pode transmitir mensagens nos corredores, na cantina ou até mesmo via mensagem de celular, sendo hoje a mais comum devido aplicativos disponíveis.

Destaca-se que apenas um dos entrevistados (entrevistado 3), já nesse primeiro momento, ressaltou a importância da checagem da transmissão da informação através de uma escuta verdadeira que deve acontecer durante esse momento, o que seria abordado no contexto da terceira pergunta (escuta e feedback). Outro aspecto que apareceu em apenas um momento desde o início da entrevista foi sobre a percepção do emissor que transmite a mensagem para o melhor entendimento do seu público (entrevistado 5). Sobre isso o comentário feito foi de que “mais de 50% da comunicação é não verbal, tanto do emissor quanto do receptor. Entendemos essa colocação pois consideramos que a interlocução sempre acontece ainda que não controlemos as produções de sentidos pelos interlocutores (conforme figura 2) afetando todos os participantes da situação comunicativa, conforme visto na teoria da expressão, a comunicação é carregada de bagagens históricas e por isso a comunicação deve ter a capacidade de tocar o receptor de forma mais inteira, no depoimento do entrevistado 5 ele comenta a necessidade de mudar modelos de fala – como o próprio vocabulário – para atingir esse objetivo.

O segundo questionamento foi sobre o que é um líder com boa capacidade de comunicar-se, pedindo exemplos de ícones no entendimento dos entrevistados. Nesse momento as respostas foram bem divergentes entre eles, tais como: “- um bom líder tem que ter a capacidade de inspirar pessoas” (entrevistado 1). Outro depoimento foi que o líder deve instigar o seu time (entrevistado 3). Durante as entrevistas, no contexto da segunda questão, foram ditas palavras como sensibilidade (entrevistados 1), engajamento (entrevistados 3), conhecimento (entrevistado 5), influencia (entrevistado 1). O mais surpreendente foi paixão (entrevistado 2), sendo este o gancho para entender os nomes citados por eles como os maiores comunicadores.

No momento das análises, ao nos debruçarmos sobre os nomes citados pelos líderes – encontramos Silvio Santos², Fausto Silva³, Martin Luter King⁴, Cloves Barros Filho⁵ e Pastor Claudio Duarte⁶. - percebemos que na raiz e base de todas as falas tem um propósito muito forte e sólido em cada pessoa mencionada acima, são figuras notavelmente reconhecidas pela sua capacidade de comunicação. E temos por último um

² Silvio Santos- apresentador da rede SBT de televisão.

³ Fausto Silva – apresentador da rede Globo de televisão.

⁴ Martin Luter King - pastor protestante e ativista político estadunidense.

⁵ Cloves Barros Filho - professor livre-docente na área de Ética (USP).

⁶ Pastor Claudio Duarte - pastor da Igreja Batista Monte Horebe, na Barra da Tijuca, no Rio.

depoimento do entrevistado 2 que menciona a paixão como capacidade para atingir seu público, sendo que nesse espírito a mensagem será melhor recebida e percebida.

O conhecimento teórico de processos, pessoas, modelos de negócios podem sim ajudar o líder a comunicar-se com a sua população (grupos, empregados, familiares), mas a paixão por aquilo que é objeto de transmissão de uma determinada mensagem é de fundamental importância quando queremos instigar, inspirar, influenciar e coordenar pessoas e grupos, conforme entendimento dos entrevistados 2 e 5.

Com relação a terceira questão, perguntamos aos líderes qual entendimento tinham sobre a importância da escuta e do feedback durante o processo de comunicação. Todas as respostas foram congruentes no entendimento de que a escuta verdadeira é de suma importância para que o ciclo do processo comunicativo aconteça na busca pela excelência da transmissão da mensagem. Sobre a escuta verdadeira o entrevistado 3 discorreu como “a atenção plena no ouvinte, deixando de lado todos os outros afazeres e dispositivos como computador e celulares. A escuta verdadeira vem descarregada de sentimentos e pré-julgamentos sendo sua principal e única fonte o emissor”. Posto isso, a mensagem que está sendo transmitida deve, portanto, ser entendida baseada nos anseios de quem transmite para que a interpretação aconteça da melhor forma, o que é muito difícil segundo o líder expôs. Segundo entrevistados 5 e 6, todos são carregados de crenças e valores e quando a transmissão da mensagem diverge dos nossos padrões aprendidos, inconscientemente nosso cérebro já inicia um processo de bloqueio e formulação de resposta, em se quer deixar o emissor terminar o seu raciocínio. Um exemplo que faço o link entre os entrevistados é a figura do Fausto Silva que na grande maioria das vezes interrompe os entrevistados para expor o seu ponto de vista que diverge do que estava sendo apresentado pelo outro sujeito. Com isso, foi antecipado alguns pontos que deveria ser abordado na questão cinco sobre o público entendimento da história de vida das pessoas e, por isso, eles julgam importante fechar esse circuito da comunicação com uma reflexão sobre cada sujeito de forma personalizada.

Movendo adiante para a próxima questão, conforme apresentado na teoria da expressão do presente trabalho, os líderes foram questionados sobre o seu entendimento e a importância de cada uma das partes que compõe a linguagem, sendo elas: transmissão, codificação/descodificação, bagagens históricas, expressão corporal e pressão por resultados. Para isso, condensarei as respostas de cada item.

Transmissão: apenas dois dos entrevistados responderam a questão entendendo como sendo o modal utilizado para a passagem da mensagem. A pergunta que retornou

dos entrevistados que não responderam prontamente foi: “o que você quer dizer com transmissão?”. Depois de explicado, o entendimento unanime foi que devemos entender muito bem a mensagem para ai sim escolher os moldes dos quais queremos passar. É importante que a transmissão seja cada vez mais personalizada conforme a redução do público que receberá. Exemplos apresentados de transmissões foram, por exemplo, jornais – forma escrita, telejornais – visual e auditiva, outdoor – apenas visual podendo ter pequenos textos etc. Para uma empresa, portanto, os líderes entendem que quanto mais impacto a mensagem deve passar, mais próximos eles devem estar durante a transmissão, pois a figura de cada um deles é importante para o processo de transmissão e auxilia onde em alguns casos ainda sim ficam dúvidas sobre a mensagem que foi passada.

Codificação/descodificação: A liderança como sendo peça chave para o sucesso da empresa deve entender o seu público durante os processos de comunicação. Conforme abordado acima a concepção de língua como código é, na qual, a mensagem será codificada pelo orador, transmitida de forma que seja captada por uma das formas dos sentidos (visão e audição sendo as principais delas) na espera que o leitor ou ouvinte decodifique o que o mesmo está querendo transmitir (GERALDI, 2004). Nesse contexto o líder deve antever o que pode ser descodificado ou não, e fazer com que os líderes entendam “o que o público consegue descodificar” ajudará na elaboração da comunicação. Neste ponto exemplos como contratação e desligamento, comunicação de segurança e introdução de novos produtos foram exemplos apresentados por eles para exemplificar. O primeiro e terceiro exemplos (contratação e desligamento e introdução de novos produtos) são mensagens que não devem ser publicamente faladas e quando precisam ser transmitidas, devem ser passadas no contexto que a liderança tem familiaridade para realizar a descodificação, não estamos falando de analogias, e sim de siglas e acrônimos inerentes do vocabulário dessa população. Em uma empresa multinacional, muitas das vezes os acrônimos são em língua estrangeira o que dificulta ainda mais uma descodificação de algumas pessoas. Já o segundo exemplo apresentado, a comunicação de segurança, deve ser de forma muito clara, no idioma e sem qualquer ruído de siglas que possa dificultar o entendimento. Com isso uma resposta concreta do que é esperado por todos da empresa, será muito bem compreendido, por foi passado de forma extremamente clara, inclusive – como citado por eles – em códigos como libras/ sinais visuais, devido a empresa ter deficientes auditivos no seu quadro de funcionários.

Bagagens históricas: Deforma unanime os líderes entendem que é importante conhecer, do que for possível, da história de vida das pessoas para com as quais ela vai

comunicar, mas entendem a dificuldade disso cada vez que o grupo que se apresenta é maior. Nesse caso, para cobranças de atividades de um determinado grupo pequeno ou individualmente falando, a linguagem utilizada pode sim ser bem customizada para nesse caso extrair o melhor resultado, poderem em casos mais abrangentes ficarem os líderes impossibilitados de tratarem dessa forma. O que foi mencionado por metade dos entrevistados foi que pessoas de um mesmo grupo podem reagir de formas diferentes a determinados modelos de comunicação, isso porque suas condições históricas são diferentes resultando em comportamentos diferentes para um mesmo estímulo.

Expressão Corporal: Cito novamente O'connor; Seymour (1996; p 114) que descreve que você deve agir congruentemente enquanto sua linguagem corporal, juntamente com o seu tom de voz e as palavras escolhidas transmitem a mesma mensagem. Isso deve acontecer tanto com o emissor quanto o receptor que alternam os papéis durante um processo de comunicação. Os exemplos mais citados pelos líderes foram: passar a comunicação de algo positivo com a feição de tristeza, ou estar em uma conversa com o colega de trabalho mas continuar a digitar no computador ou celular. Essas expressões e ações corporais dizem muito sobre o interesse e importância que cada um dá para cada comunicação, resgato o comentário apresentado na pergunta três onde a escuta verdadeira foi apresentada. Para que esteja verdadeiramente focado corpo e mente devem trabalhar juntos e por isso posturas corporais foram declaradas extremamente importantes para os líderes entrevistados.

Pressão por resultados: por unanimidade os líderes entendem que existe pressão na comunicação. Porém essa pressão aparece das mais diversas formas dentro de uma empresa, desde a execução de uma atividade diferente (pode ser considerado pressão por certas pessoas), mas para outras a pressão acontece em casos de maior exposição como por exemplo apresentar um projeto para o presidente. O link feito pelos líderes foi exatamente das bagagens históricas, cada indivíduo tem uma trajetória e entende de forma diferente a pressão. Por isso, nesse ponto a única convergência foi da existência da pressão, não sendo possível enumerá-las.

A última e não menos importante pergunta que busca fechar o entendimento da comunicação apresentada por estes líderes, questionava a importância da estratégia para se comunicar com diferentes grupos. As respostas vão ao encontro quanto sua importância, que todos mencionam que é extremamente importante, porém divergem da sua possibilidade dentro da empresa. O que é possível notar é que líderes de primeiro nível enfrentam uma maior dificuldade pois os seus pontos de contato são os mais

diversos dentro da companhia. Para montar uma estratégia para cada um desses grupos, tomar-se-ia muito tempo, não sendo possível na maior parte das vezes. Já líderes de segundo nível, tem uma facilidade maior para elaborar essa estratégia, visto que o público que eles contatam diariamente podem ser tratados de uma mesma forma e quando solicitado uma comunicação mais ampla, o tempo para preparação é maior, possibilitando com isso a elaboração da estratégia de comunicação de cada caso.

Por fim o processo de entrevistas, fica claro que os líderes da empresa passam por processos de aprendizagem e detém certo conhecimento da importância da comunicação e suas etapas o que sem duvida ajuda muito no processo de liderar equipes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve como objetivo descrever e discutir a importância da comunicação para líderes em organizações, por isto, podemos afirmar que o estudo foi pertinente pois propiciou a identificação de diferentes maneiras de compreender o tema comunicação dentro de um ambiente corporativo, bem como entender a maneira que a liderança entende o processo de comunicação – interlocução - entre sujeitos.

As respostas dos entrevistados nos levam a considerar que a comunicação dentro do ambiente corporativo no qual estão inseridos, neste caso a empresa, pode produzir compreensões distintas ao longo do processo que é entendido como o principal meio de transmissão de informações, a comunicação. Adler e Tower (2002) propõem o conceito de ruído na comunicação como variável, podendo ser identificado em qualquer etapa do processo, desde os sinais, modelos de transmissão, bagagens históricas, expressões faciais/corporais e a pressão por resultados.

Com as entrevistas, foi possível constatar que não existe um modelo e entendimento padrão sobre o tema, tal como propõem Adler e Tower (2002), uma vez que a interlocução acontece entre sujeitos de diferentes bagagens de conhecimentos, o que deve ser percebido, em especial, pelos líderes envolvidos no processo, alterando o modo de se comunicarem, quando necessário.

Há relatos que a profissionalização e/ou estudo de técnicas podem ajudar no processo de comunicação de líderes, porém isso não representa uma verdade absoluta pois nos próprios relatos apareceram nomes e depoimentos de pessoas consideradas ícones – em sua comunicação – que aparentemente não tinha o domínio técnico ou

teórico, mas detinham carisma para transmitir informações, entretanto os conhecimentos técnico e teórico foram sim considerados relevantes para o aprimoramento de um líder que precisa aperfeiçoar a sua comunicação.

Concluo, portanto, que a liderança entende que o processo de comunicação é o principal pilar de sustentação de um bom líder em sua estrutura organizacional, podendo sempre ser aperfeiçoada – de forma técnica e teórica – pois as variáveis envolvidas na interlocução, conforme discutido no presente trabalho, são inúmeras e incontroláveis. Vale, portanto, uma análise autocrítica de cada líder para compreender a sua real condição na capacidade de comunicar-se.

REFERÊNCIAS

- ADLER, R. B., TOWNE, N., **Comunicação Interpessoal**. LTC Editora, Rio de Janeiro: 2002
- CARDOSO, M. L. A. P.; RAMOS, L. H.; D'INNOCENZO, M. **Liderança Coaching: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro-líder no contexto hospitalar**. *Rev Esc Enferm USP*, São Paulo, v. 45, n. 3, p. 730-737, 2011.
- CHARAN, Ram. **O líder criador de líderes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CORRADO, Frank M. **A força da comunicação: quem não se comunica**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- FIORIN, J. L. (Org.) **Introdução à linguística**. – 6ª ed. São Paulo: contexto, 2015.
- GOLEMAN, D. **Liderança: A Inteligência Emocional na Formação do Líder de Sucesso**, Ed. Objetiva, Rio de Janeiro, 2015.
- GOMES, J. A.; SILVA, V. A.; SILVA, E. T.; LUIZ, S. F.; MAÇANEIRO, M. B. **A importância da comunicação oral eficiente para o sucesso do profissional de secretariado executivo**. *Comun. & Inf.* v. 15, n. 2, p. 14-33, jul./dez, 2012.
- LINS, M. P. B. E.; BORGES-ANDRADE, J. E. Expressão de competências de liderança e aprendizagem no trabalho. *Estudos de Psicologia*, Natal, v. 19, n. 3, p. 159-168, 2014.
- MILKOVICH, george T. Milkovich. BOUDREAU, john W. Boudreau. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000 1º edição
- MURRAY, K. **A Linguagem dos Líderes. Como os principais CEO's se comunicam para inspirar, influenciar e obter resultados**. São Paulo: Clio, 2012.

NONATO J. R. **Epistemologia e teoria do conhecimento em secretariado executivo: a fundação das ciências da assessoria.** Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009.

O'CONNOR, Joseph. **Treinando com a PNL: recursos para administradores, instrutores e comunicadores.** São Paulo: Summus, 1996.

PÁDUA, Elisabete M. M. de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática.** 6. ed. rev. e ampl. Campinas: Papirus, 2000.

RAMOS, L. T. G.; CORRÊA, M. R. B.; SILVA, S. W.; PEREIRA, M. O.; LEMES, P. T.; MAGALHÃES, S. R. **Um estudo sobre a liderança situacional e as suas contribuições para o desenvolvimento das organizações.** *Rev Unincor*, Três Corações, v. 14, n. 1, p. 1003-1014, jan./jul, 2016.

VANOYE, Francis. **Usos da linguagem: problemas e técnicas na produção oral e escrita.** 13ª edição – São Paulo: Martins Fontes, 2007.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2014.