



A capacidade mais importante de um líder é invariavelmente

COMUNICAÇÃO:

# O CORAÇÃO DA

OS ESPECIALISTAS  
EM COMUNICAÇÃO  
STUART CRAINER  
E DES DEARLOVE  
DIVIDEM A SEGUIR  
OS OITO SEGREDOS  
DOMINADOS PELOS  
MELHORES LÍDERES  
EMPRESARIAIS, COM  
EXEMPLOS REAIS

**O** que os líderes corporativos realmente fazem o dia todo? Pergunte a eles e a resposta será algo sobre estratégias, visão e missão. Eles vão lhe contar sobre suas incontáveis viagens e suas intermináveis reuniões, sobre suas agendas abarrotadas e sobre como eles ficam sem ver os filhos por muitos dias. Pressione-os um pouco mais, e é provável que você depare com um silêncio estranho enquanto eles pensam sobre o que realmente fazem.

O coração da liderança não está no mundo esotérico da estratégia. É algo bem mais mundano e, por isso mesmo, amplamente ignorado por professores, especialistas e, sem dúvida, pelos líderes. O que os líderes realmente fazem é comunicar. Seja mandando um *e-mail* de seu BlackBerry, fazendo uma apresentação para o conselho de administração, escrevendo uma nota de agradecimento para alguém que obteve uma grande conquista ou elaborando uma avaliação anual, um líder está sempre comunicando. No entan-

ignorada: a comunicação eficaz. Como alcançá-la?



Fotos: Focus Stock Fotográfico

# LIDERANÇA

to, mesmo que eles passem a maior parte de seu tempo se comunicando com pessoas de dentro e de fora da organização, os líderes raramente são treinados nas nuances da comunicação.

Observe o conteúdo dos programas de MBA geralmente oferecidos e você encontrará as “matérias pesadas” de sempre: economia, estratégia, marketing, contabilidade e assim por diante. A comunicação é o elefante invisível na sala de aula de um MBA. Na verdade, um aluno de MBA que já esteja no mundo cor-

porativo lhe dirá que a estratégia é a parte fácil; o desafio está mesmo é na execução. O que ele raramente acrescentará é que a comunicação está na base de qualquer processo de execução, em qualquer lugar.

Vejamos o caso de Kevin Kelly, presidente da Heidrick & Struggles, multinacional de recrutamento de altos executivos. Kelly é o típico CEO moderno, incansável e sempre viajando. Trabalhando em um livro com ele, pedimos que visse um dia em sua agenda. “A verdade é que toda vez que estou em trânsito,

eu faço uma ligação. Sempre que tenho um intervalo, eu ligo para alguém”, admite ele. “Eu repasso mentalmente a lista das pessoas com quem faz algum tempo que não falo ou alguém com quem já trabalhei e que teria notícias para comentar.” Seu dia revela uma enxurrada de ligações e reuniões em grupo com pessoas de dentro e de fora da organização. Em resumo, seu dia de trabalho típico consiste em comunicação.

Também perguntamos a Alastair Trivett como é seu dia. Trivett,

diretor mundial da BSI Product Services, com sede no Reino Unido, que faz teste de segurança para todo tipo de produto, de preservativos a para-brisas, explica que seu dia geralmente inclui pelo menos uma reunião com clientes: “Algumas vezes eu sento e converso com o cliente; outras eu apresento a empresa e mostro o que podemos fazer”. Trivett também entrevista pessoas para cargos na empresa e anda pelos laboratórios e escritórios da companhia. “No começo, acho que as pessoas ficavam surpresas em me ver, mas agora não mais”, explica. “Elas até gostam. Conversam comigo. Se você conversa com as pessoas e mostra a elas que está interessado no que fazem, elas responderão positivamente. Quando ando pelos laboratórios, faço isso por interesse genuíno.” E, no final das contas, há também as reuniões intermináveis. “Tenho todas as minhas reuniões programadas no começo do ano. Escolho as reuniões em que tenho de estar presente e as anoto em minha agenda. Passo isso para meu pessoal, de maneira que, digamos, no dia 1º de janeiro, todos sabem onde devem estar. Se não fosse assim, eu teria de acordar de manhã e pensar ‘Bem, o que eu vou fazer hoje?’. Você pode facilmente se perder desse jeito. É preciso manter o foco e garantir que as coisas aconteçam.”

O que os executivos devem entender sobre comunicação para fazer com que isso conte a seu favor? O que caracteriza os melhores comunicadores entre os executivos? Depois de ter trabalhado com muitos líderes na última década, descobrimos que os comunicadores mais eficazes dominam oito segredos de comunicação de liderança.

### Esteja sempre ligado

O primeiro aspecto a reconhecer é que, como líder, você está se comunicando 24 horas por dia, sete dias por semana. E tudo o que faz é amplificado e pode ser distorcido. Todos estão de olho em você, esperando uma “deixa” sua. Pequenas coisas se tornam importantes, de modo que o menor dos gestos ou qualquer “gracinha” acabam sendo examinados minuciosamente em busca de sinais de suas intenções. Mesmo uma caminhada pelos corredores da empresa está imbuída de significado: com quem você fala ou não é digno de nota.

Há também aqueles que estão fora da empresa: a mídia, os analistas financeiros, os acionistas. Para o presidente desavisado, uma observação sem pensar durante o almoço pode virar manchete dos jornais. Internamente, também, palavras indiscretas podem reverberar.

Um exemplo clássico dos perigos do que se fala, mesmo que seja em segredo ou “em *off*” para a mídia, é o do executivo britânico Gerald Ratner, que comandava uma cadeia de joalherias muito bem-sucedida. Era uma empresa familiar, uma instituição britânica. Bem-sucedido e confiante, Ratner fez um discurso em 1991 para um grupo de executivos em que soltou algumas piadas sobre os iludidos que o tornaram um homem rico comprando sua mercadoria de má qualidade; algumas das joias vendidas por suas lojas, brincou, eram “mais baratas que um sanduíche de *shopping center*, mas provavelmente não durariam tanto”. Um jornalista de um jornal sensacionalista soube do discurso e a história foi parar na primeira página. Ratner se viu em maus lençóis e a cadeia de lojas da família acabou condenada pela história.

Ser o líder significa ter o microfone permanentemente aberto diante de si. Mesmo seu silêncio tem significado. Em épocas de incerteza, o silêncio é a mais “barulhenta” das mensagens. A comunicação, como a natureza, abomina o vácuo. Experimente criar o vácuo em sua organização e a fábrica de boatos vai correr para preenchê-lo. A não comunicação não é uma opção. Como lidar com isso depende de sua personalidade, mas você precisa reconhecer que está se comunicando mesmo quando não quer fazer isso.

Líderes inteligentes fazem com que essa realidade vire a seu favor, transformando em virtude o que poderia ser vício. Martin Sorrell, presidente do WPP Group, o maior grupo de propaganda do mundo, é famoso pela velocidade com que responde a seus *e-mails*, a qualquer hora, em qualquer lugar. “Se alguém entra em contato com você, existe uma razão”, ressalta ele. “Não há nenhuma relação com a hierarquia. Não importa se não é alguém ‘grande’. Não há nada mais frustrante do que deixar uma mensagem de voz e não ter resposta. Nós somos prestadores de serviço.” Não é raro que Sorrell passe uma semana trabalhando nos Estados Unidos, mas no fuso horário do Reino Unido para colaborar com seus funcionários que estão em Londres. Sua atitude transmite uma mensagem clara: “Se você trabalha para mim, você é importante”.

MESMO O SILÊNCIO DO LÍDER TEM SIGNIFICADO. EM ÉPOCAS DE INCERTEZA, É A MAIS “BARULHENTA” DAS MENSAGENS



### Conheça sua mensagem

Os políticos costumam dizer que é importante manter uma mesma mensagem ao longo do tempo, e essa é uma lição igualmente importante para os líderes corporativos. Alguns argumentarão que é muito comum, na política e no mundo corporativo, fazer com que as coisas pareçam melhores do que realmente são, mas não é falso ser coerente com o que você diz. A coerência requer disciplina. Os melhores líderes que conhecemos dão muita importância e se esforçam em descobrir as prioridades de sua organização e articulá-las de maneira consistente.

No começo de nossa carreira como consultores, trabalhamos com um novo presidente de empresa que fora trazido de fora para transformar uma organização. Em nosso primeiro encontro, ele delineou sua estratégia e nos perguntou como poderíamos ajudá-lo a torná-la realidade. Voltamos com sugestões e ele marcou nova reunião. Mais uma vez ele delineou sua estratégia. Ficamos nos perguntando se ele estava tentando, de maneira educada, nos dizer alguma coisa. Será que nossas recomendações passaram longe do alvo? Será que ignoramos algum elemento crucial de seu plano? Não. Na verdade, ele gostou das recomendações e permitiu que as colocássemos em prática. Em todas as reuniões que se seguiram, por cerca dos dois meses que durou o projeto, o presidente abordou sua estratégia conosco. Em cada encontro, ele apresentava suas ideias de forma mais forte e concisa. Ao final, ainda preocupados que ele estivesse pensando que nós não havíamos compreendido a estratégia, perguntamos por que ele a repetia para nós. “Porque esse é meu trabalho como presidente”, disse.

Ele estava certo, é claro. Além de elaborar a estratégia, um líder deve transmiti-la para a organização. A melhor estratégia do mundo

é inútil a menos que deixe a cabeça do CEO e vá parar na cabeça das pessoas que farão com que se torne realidade. Certo apetite pela repetição ajuda. Os melhores líderes que já conhecemos têm sua mensagem na ponta da língua e são capazes de sonhar com ela. A liderança é um trabalho barulhento. Você tem de repetir a mesma coisa várias vezes para públicos diferentes. Você pode enfatizar um aspecto em particular para a mídia, outro para os funcionários ou para os analistas, mas as mensagens devem ser coerentes.

### Destile sua mensagem

Não é suficiente conhecer sua mensagem. Você deve ser capaz de transmiti-la de forma concisa. Comunicadores eficazes são mestres em destilação. Como no uísque de qualidade, sua mensagem deve ser reduzida a sua essência. Mensagens memoráveis são fáceis de comunicar.

Na GE, Jack Welch nunca teve reconhecimento suficiente por sua grande habilidade em se comunicar. Uma de suas capacidades subestimadas era a de destilar uma mensagem



clara e repeti-la infinitamente. Sua época na GE pode ser dividida em três partes, com três mensagens simples. A primeira se caracterizou pela mensagem de que cada negócio da GE deve ser o número 1 ou número 2 em seu setor de atividade, sob o aspecto da participação de mercado. Durante a segunda parte, com foco no programa de qualidade 6-Sigma, ele ressaltou que esses mesmos negócios definem seus mercados, forçando os gestores a buscar novas oportunidades além das fronteiras estreitas de mercados preconcebidos. Na parte final, com a internet mudando o mundo dos negócios, ele resumiu sua mensagem em uma frase: “Destrua seu próprio negócio antes que alguém o faça”.

### Pense no público

Coloque-se no lugar de seu público. Por exemplo, analistas financeiros não estão interessados em grandes visões sobre um mundo melhor; eles querem os números. Funcionários, por sua vez, querem ser motivados.

Há um vídeo clássico no YouTube que mostra Steve Ballmer superexcitado e transpirando, tomando o palco de um evento da Microsoft e proclamando que ele ama a empresa. Para quem é de fora, o discurso exagerado de Ballmer pode ser motivo de riso; para os funcionários da Microsoft, ele tem um efeito mais positivo: eis alguém que tem energia e crença total na empresa.

Acima de tudo, as pessoas desejam loucamente significado. Os funcionários do Google, ou a maioria deles pelo menos, são motivados não por quanto dinheiro a empresa está faturando, mas pela sensação de que eles estão fazendo a diferença. Para eles, o *slogan* corporativo (muito bem destilado) “Não faça o mal” é mais importante que os resultados financeiros no próximo trimestre.

### Encontre seu tom

Grandes comunicadores são autênticos. Líderes eficazes conhecem suas forças e fraquezas. Alguns falam bem para auditórios de mil pessoas, outros preferem a intimidade de uma pequena sala de aula, e há os que se destacam na comunicação um a um. O importante é que o líder escolha o meio que combina consigo e, assim, que seja eficiente para transmitir a mensagem que deseja.

Pense em Franklin D. Roosevelt. Quando precisou comunicar seu *New Deal* para os norte-americanos comuns de modo a motivar a esperança e a confiança, ele inventou uma forma de transmissão por rádio. Suas “conversas ao pé da lareira” se encaixaram perfeitamente no que ele tinha de melhor em comunicação: informal e pessoal. Grandes líderes encontram seu meio mais eficiente.

Há também o caso de Richard Branson, do Virgin Group. Apesar dos muitos anos de palco, os discursos de Branson tendem a ser titubeantes; falar em público não é seu forte. Mesmo assim, ele é reconhecido em todo o mundo e é um comunicador altamente eficaz dos valores-chave de sua empresa. O que Branson descobriu há alguns anos

foi que sua disposição de fazer de si mesmo um “bobo” e experimentar coisas que outros presidentes de empresas não pensariam é, na verdade, uma declaração poderosa nos valores da marca Virgin: diferente, colorida, iconoclasta e apaixonada por diversão. Branson se veste como uma “noiva Virgin” e, ao fazer o papel de astronauta ou escalar montanhas, está se comunicando, e em grande estilo.

Ao visitar o escritório de um executivo em Tóquio, fomos surpreendidos por uma carta escrita à mão, que estava pendurada na parede, orgulhosamente emoldurada. Era uma nota de agradecimento de Jack Welch, como nosso anfitrião fez questão de explicar. Welch ficou famoso por escrever à mão cartas de congratulações para pessoas que conheceu.

Outro presidente de empresa que conhecemos gastava todo o tempo que passava no banco de trás do carro escrevendo cartas para serem enviadas por fax às pessoas assim que ele chegasse a seu destino. É claro que a comunicação hoje ficou mais fácil do que mandar fax. Você pode enviar *e-mails* em massa para todos na organização apenas apertando um botão. Algumas vezes, isso é o mais apropriado a fazer. Outras, não. Como em tudo na vida, o contexto é tudo.

### Conte histórias

O ser humano usa as histórias para transmitir mensagens importantes praticamente desde que foi capaz de falar. As pessoas estão sempre ansiosas por narrativas, pois elas fornecem sentido. Fatos e números dão conteúdo, mas isso não é capaz de substituir o contexto.

Desde os primórdios, as pessoas têm usado as histórias para transmitir mensagens importantes. Sejam elas contadas pelos anciões tribais

QUANDO ANUNCIOU O NEW DEAL AOS NORTE-AMERICANOS, ROOSEVELT INVENTOU AS CONVERSAS PELO RÁDIO

ao redor de uma fogueira ou por menestréis que iam de aldeia em aldeia, as histórias sempre serviram para passar adiante memórias coletivas muito antes de as pessoas serem capazes de ler ou escrever. Muitas vezes elas tinham um objetivo que ia além do simples entretenimento; mesmo os contos de fada, por exemplo, contêm sabedoria.

Hoje o poder das histórias é cada vez mais reconhecido no mundo dos negócios. General Electric, Royal Dutch/Shell, IBM, Unilever e Nestlé estão entre as empresas que as utilizam explicitamente em seu processo de comunicação. Todo líder precisa de uma narrativa que lide com algumas questões fundamentais: quem sou? O que defendo? Para onde estamos indo? O que tudo isso significa para aqueles que me seguem?

Comunicadores eficazes reconhecem que a comunicação deve falar à mente e ao coração. No primeiro caso, trata-se de apresentar um quadro racional, utilizando dados objetivos. Mas é o coração que gera compromisso com a ação.

Como Terry Pearce, *coach* de executivos e especialista em comunicação altamente respeitado, diz: “Enquanto a mente procura pelas provas, o coração procura pelo envolvimento. Enquanto a mente busca informação, o coração busca paixão. Enquanto a mente quer respostas, o coração quer experiência. A mente toma uma decisão, mas é o coração que se compromete”.

### Use símbolos

O que dizemos como líderes é importante. Mas as pessoas também julgam seus líderes pelo que eles fazem. As ações falam mais alto.

Veja o caso da final da Copa do Mundo de Rúgbi de 1995, entre a África do Sul e a Nova Zelândia. O torneio era sediado na África do Sul e visto como afirmação da transição do país, de uma nação recriminada em todo o mundo para uma democracia moderna. O rúgbi era tradicionalmente jogado pela população branca do país, enquanto os negros jogavam e acompanhavam o futebol.

O presidente então recém-eleito Nelson Mandela, vestindo o uniforme da Seleção Sul-Africana, compareceu à final. Sua mensagem era simples: branco ou negro, somos todos sul-africanos agora. O time de Mandela bateu os favoritos – uma vitória pela unidade.

Comunicadores eficazes reconhecem o poder de ações simbólicas. Quando a empresa farmacêutica Roche se viu com problemas por conta de boatos de aquisição hostil, em vez de responder aos muitos pedidos de entrevista da mídia, o presidente Franz Humer manteve seus planos e foi esquiar no fim de semana. Sua mensagem foi a de que ele não estava preocupado com as conversas sobre *takeover* e que permanecia no controle da situação. Sua atitude foi mostrada pela mídia e a fábrica de boatos parou de funcionar.

A comunicação simbólica também pode ser mais mundana. Onde os líderes estacionam seu carro fala alto sobre a cultura da empresa. Se o presidente estaciona seu Mercedes bem perto da porta da frente, enquanto todo mundo tem de atravessar a área de estacionamento, os funcionários podem concluir que a hierarquia está viva e firme, apesar do esforço para obter uma estrutura de gestão mais plana. Quando Greg Dyke se tornou diretor-geral da BBC, em 2000, herdou uma organização desmoralizada, com uma

estrutura de gestão pesada, especialmente no topo. Uma de suas primeiras ações foi se livrar dos carros com motorista destinados aos executivos seniores. Isso mandou uma mensagem clara de que o corte de custos havia começado pelo topo, em vez de se iniciar pelos de baixo.

### Fique em contato

Talvez a prática mais difícil para todos os líderes seja permanecer em contato com todos seus *stakeholders*, tanto interna como externamente. É relativamente fácil para um executivo fazer isso em seus primeiros dias no cargo, pois ainda lembra como é não estar na liderança. Com o passar do tempo, é claro, essa memória se vai.

Os melhores líderes trabalham duro para se manter em contato. A mais subestimada das práticas de comunicação é saber ouvir. Para alguns líderes, ouvir é simplesmente tolerar “o barulho dos outros”, antes de chegar o momento de ele próprio falar. Mas as pessoas são capazes de perceber quando o líder está apenas fingindo ouvir.

Grandes líderes são grandes ouvintes. Eles ouvem o que as pessoas têm a dizer e usam essa informação para transmitir suas decisões. Esses líderes não dão atenção apenas a seus assessores ou àqueles que falam mais alto.

Ao deixar o poder em junho de 2007, o ex-primeiro-ministro do Reino Unido Tony Blair disse aos jornais: “O mais difícil da liderança é aprender a ignorar as vozes mais altas”.

A grande ironia da comunicação é que, quando você pensa que não está se comunicando, talvez esteja transmitindo sua mais forte mensagem. ●

### © Business Strategy Review

---

Stuart Crainer é editor da *Business Strategy Review* e Des Dearlove é cofundador da Suntop Media.

---