

GUIA RÁPIDO

Como desenvolver líderes comunicadores na sua empresa

Um guia rápido para transformar a comunicação da liderança em uma prática mais contínua e intencional, em três pilares: Precisão, Empatia e Presença.

Por que esse guia existe

Pelo nono ano consecutivo, engajar líderes como comunicadores segue no topo dos desafios da comunicação interna no Brasil, segundo a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje). E os números ajudam a entender a dimensão desse desafio: segundo levantamento do PMI (Project Management Institute Brasil) com 300 empresas de grande porte, **76% dos projetos que fracassam têm falhas de comunicação como causa principal.**

Ainda assim, **70% das empresas** afirmam que nenhuma tarefa é mais desafiadora do que engajar os gestores como comunicadores. Isso mostra que as lideranças precisam de mais preparo para usar a comunicação como parte do seu trabalho de gestão, e é exatamente nesse ponto que o RH pode fazer a diferença.

Este guia traz **três pilares fundamentais** que o RH pode trabalhar com as lideranças da sua empresa para transformar a comunicação em uma prática mais contínua e intencional, com um checklist prático ao final de cada pilar.

01

Precisão

A mensagem certa chega e é compreendida.

02

Empatia

Conversas com escuta, tom e segurança.

03

Presença

Rituais contínuos de comunicação.

Antes de começar

A comunicação está intrinsecamente ligada à liderança, não como um talento, mas como uma necessidade do cargo. Tudo o que o líder comunica, e o que ele deixa de comunicar, acaba construindo a cultura da empresa. Por isso, antes de iniciar qualquer processo de desenvolvimento, é importante que o RH entenda que **não está ensinando gestores a falar melhor, mas ajudando-os a liderar melhor.** Essa distinção muda bastante a forma de conduzir o trabalho.

01

PILAR 1

Precisão

A precisão diz respeito a garantir que a mensagem certa chegue para as pessoas certas, de forma clara e sem margem para interpretações equivocadas. O erro mais comum das lideranças é confundir envio com comunicação: mandar um e-mail, fixar um cartaz no corredor ou publicar um comunicado na intranet não garante que a mensagem foi compreendida. **Comunicar é verificar se o que foi dito foi absorvido do jeito certo.**

Em organizações com vários níveis hierárquicos, a situação é ainda mais crítica. Se a informação sofre distorções já no primeiro nível, o que chega nos níveis seguintes pode ser completamente diferente do que foi dito. Por isso, o líder precisa assegurar que, pelo menos com a equipe direta, a mensagem foi compreendida antes de seguir em frente.

Além disso, quando as expectativas não são claras desde o início, o colaborador trabalha sem saber o que a empresa espera dele, e quando chega a hora da avaliação, a frustração é de ambos os lados.



Como o RH pode trabalhar esse pilar

Ajude os gestores a desenvolver o hábito de verificar a compreensão, não apenas o envio. Uma forma simples é incluir, ao final de reuniões ou comunicados importantes, a pergunta: *"O que ficou claro? O que ainda gera dúvida?"* Poucos líderes fazem isso com consistência, mas o impacto é grande. Também vale trabalhar a clareza das expectativas desde o onboarding, porque o colaborador precisa saber desde o primeiro dia o que a empresa espera dele.

• CHECKLIST • PRECISÃO

- ✓ O gestor verifica se a mensagem foi compreendida, além de apenas enviá-la?
- ✓ As expectativas de entrega são comunicadas de forma clara desde o início?
- ✓ O gestor adapta a mensagem para os diferentes níveis da equipe?
- ✓ Existe um processo para o colaborador saber o que a empresa espera dele desde o onboarding?
- ✓ As informações chegam de forma consistente para todos os níveis hierárquicos?

02 PILAR 2 Empatia

A empatia é a forma como o líder conduz as conversas, o tom que usa, a postura que adota e a capacidade de criar um ambiente onde as pessoas se sintam seguras para falar, discordar e trazer o que está incomodando. Uma distinção importante: **empatia não significa evitar conversas difíceis para não gerar desconforto**, mas conduzir essas conversas de um jeito que respeite a história e a realidade de cada pessoa.

Muitas vezes, um comportamento que parece problemático esconde um medo que ainda não foi nomeado. O líder que consegue enxergar isso cria condições para que a pessoa se recupere, em vez de simplesmente reagir ao que está vendo.

Também é importante prestar atenção em algo que muitos líderes confundem: **vulnerabilidade não é fraqueza**. Admitir que não se sabe tudo, pedir ajuda e compartilhar dúvidas é justamente o que constrói ambientes de confiança e segurança psicológica, com impacto direto no engajamento e na retenção de talentos.



Como o RH pode trabalhar esse pilar

Crie espaços de reflexão para que os gestores enxerguem como a comunicação deles está sendo percebida pelo time. Pesquisas de clima, feedbacks 360 e conversas estruturadas com as equipes são ferramentas úteis para isso. Também é importante trabalhar a habilidade de trazer conflitos para a mesa sem buscar culpados, porque o objetivo não é punir quem errou, mas entender o que aconteceu e transformar a experiência em aprendizado.

• CHECKLIST · EMPATIA

- ✓ O gestor cria espaços seguros para que o time possa falar abertamente?
- ✓ Ele conduz conversas difíceis de forma estruturada e respeitosa?
- ✓ O gestor distingue um comportamento problemático de um medo não nomeado?
- ✓ Ele demonstra vulnerabilidade de forma saudável, admitindo dúvidas e pedindo ajuda?
- ✓ Os conflitos são tratados como oportunidade de aprendizado e não como busca de culpados?

03 PILAR 3 Presença

A presença diz respeito à regularidade. Um discurso inspirador no início do ano não é suficiente para manter o time alinhado e engajado ao longo de 52 semanas. **A comunicação eficiente precisa de rituais contínuos**, não apenas de momentos pontuais como a reunião de planejamento anual ou a festa de fim de ano.

Quando ninguém reclama, muitos líderes interpretam isso como sinal de que tudo vai bem. Na maioria das vezes, é o contrário: as pessoas já desistiram de falar. O líder que cria espaços regulares de escuta, individuais e coletivos, constrói um ambiente onde os problemas aparecem antes de virar crise, e onde as pessoas se sentem vistas e ouvidas.



Como o RH pode trabalhar esse pilar

Ajude os gestores a mapear a agenda de comunicação deles. Quantas vezes por mês eles têm reuniões individuais com cada pessoa do time? Quantas vezes têm momentos coletivos que vão além de repassar tarefas? A partir desse diagnóstico, o RH pode apoiar os líderes na criação de rituais simples e sustentáveis, como uma conversa individual quinzenal, uma reunião semanal curta de alinhamento e um momento mensal dedicado a falar sobre cultura e comportamentos esperados.

• CHECKLIST • PRESENÇA

- ☒ O gestor tem rituais regulares de comunicação com o time, individuais e coletivos?
- ☒ Ele reserva tempo na agenda para conversas que vão além do operacional?
- ☒ O time tem um espaço garantido para falar sobre o que está sentindo?
- ☒ O gestor interpreta o silêncio do time como sinal de atenção, não de aprovação?
- ☒ A comunicação acontece de forma consistente ao longo do ano, não apenas em momentos pontuais?

Como implementar esse trabalho na sua empresa

Desenvolver líderes comunicadores é um trabalho contínuo, que exige acompanhamento, feedback e ajustes ao longo do tempo. Algumas sugestões para o RH:

1

Comece com um **diagnóstico** para entender onde estão as maiores lacunas de comunicação na liderança da sua empresa. Pesquisas de clima, conversas com os times e análise de dados de engajamento são boas fontes.

2

Trabalhe os pilares de forma **progressiva**, sem tentar desenvolver tudo ao mesmo tempo. Comece pela precisão, que é o mais concreto e fácil de mensurar, avance para a empatia e, por fim, trabalhe a presença como um ritual de cultura.

3

Crie **espaços de troca entre as próprias lideranças**, porque os gestores aprendem muito com outros gestores. Grupos de desenvolvimento, comunidades de prática e encontros regulares são formas eficientes de fortalecer os pilares de forma coletiva.

4

Monitore o progresso usando pesquisas de pulso, feedbacks e indicadores de engajamento para acompanhar a evolução e mostrar para a liderança sênior o impacto do trabalho que está sendo feito.

PARA CONCLUIR

Precisão, empatia e presença podem ser desenvolvidas

Precisão, empatia e presença são habilidades que podem e devem ser desenvolvidas. Quando o RH investe nesse trabalho com as lideranças, o impacto vai além das métricas e ajuda a construir **uma cultura onde as pessoas querem estar e contribuir.**

▶ BEETALKS #04

Quer saber mais sobre o tema?

No BeeTalks #04, **Eduardo Zugaib** fala com mais detalhes sobre cada um desses pilares e traz exemplos de como aplicá-los no dia a dia da liderança. Assista ao episódio completo no canal da Beehome no YouTube.





A BEEHOME COMO PARCEIRA DO SEU RH

Você não precisa fazer isso sozinho

Desenvolver a liderança como comunicadores é um processo contínuo — mas não precisa ser uma tarefa solitária. A Beehome desenvolve soluções para cada etapa da jornada do colaborador dentro da sua empresa.

Com o **Beehome Comunica**, o seu RH tem acesso a ferramentas de comunicação segmentada, pesquisas, enquetes e dados de engajamento em tempo real para estruturar e acompanhar a comunicação da empresa de forma mais estratégica.