

Consultorias em comunicação e o desenvolvimento de competências comunicacionais de lideranças: o caso da Fale¹

Letícia Pires Novais MACHADO²

Diego Wander MONTAGNER³

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS

Resumo

O tema deste trabalho é o desenvolvimento de competências comunicacionais para a constituição de líderes comunicadores nas organizações. O objetivo consiste em compreender as características da atuação de uma consultoria de comunicação com empregados no desenvolvimento dessas competências em lideranças organizacionais. A pesquisa é exploratória (Gil, 2008), desenvolvida a partir de pesquisa bibliográfica e documental e de um estudo de caso (Yin, 2001) com a Fale Consultoria. Como resultados, foram mapeadas 33 competências comunicacionais na literatura, identificadas 12 consultorias de comunicação para líderes no Brasil e oito práticas de desenvolvimento dessas competências. No caso da Fale, observaram-se cinco práticas de formação de lideranças comunicadoras e sete competências comunicacionais.

Palavras-chave: comunicação organizacional; comunicação com empregados; liderança comunicadora; competências comunicacionais; consultoria.

Introdução

As transformações contemporâneas no mundo do trabalho têm intensificado a complexidade das relações organizacionais e ampliado as demandas por lideranças capazes de atuar de forma estratégica nos processos comunicacionais. Nesse cenário, a comunicação organizacional passa a ser reconhecida não apenas como um conjunto de ferramentas operacionais, mas como um processo relacional e simbólico fundamental para a construção de sentidos, vínculos e relações nas organizações (Kunsch, 2016; lasbeck, 2010).

¹ Trabalho apresentado no Espaço Graduação, atividade integrante do XX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

² Estudante de Graduação do Curso de Relações Públicas da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação (Fabico), da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). E-mail: leticianovaismachado@gmail.com.

³ Professor e pesquisador na Fabico/UFRGS. Doutor em Comunicação e Informação (UFRGS). Orientador do trabalho. E-mail: diego.wander@ufrgs.br.

Nesse contexto, o desenvolvimento de competências comunicacionais nas lideranças tem sido apontado como um dos principais desafios da comunicação interna nas organizações. Lideranças capazes de promover diálogo, escuta e interação qualificada com suas equipes tornam-se elementos centrais para a consolidação de ambientes organizacionais mais colaborativos e para o fortalecimento das relações entre líderes e empregados. Além disso, em um cenário marcado por transformações sociais e pela fragilidade dos vínculos nas relações contemporâneas (Bauman, 2007), a comunicação assume papel ainda mais relevante na mediação das interações organizacionais.

Diante dessa demanda, observa-se o crescimento da atuação de consultorias especializadas em comunicação organizacional voltadas ao desenvolvimento de competências comunicacionais de lideranças. Essas consultorias oferecem programas de formação, treinamentos, *workshops* e metodologias destinadas a qualificar a atuação comunicacional dos gestores no cotidiano organizacional.

Nesse cenário, o presente trabalho tem como objetivo compreender as características da atuação da consultoria Fale no desenvolvimento de competências comunicacionais de lideranças organizacionais. Para isso, a pesquisa mobiliza um estudo de caso que busca analisar as práticas desenvolvidas pela consultoria e refletir sobre suas contribuições para a qualificação das dinâmicas comunicacionais nas organizações.

Lideranças e competências comunicacionais nas organizações

A literatura da comunicação organizacional tem destacado a centralidade das lideranças nos processos comunicacionais das organizações. Para Marchiori (2010), a liderança comunicadora desempenha papel fundamental na construção de ambientes organizacionais mais colaborativos e na promoção de relações de confiança entre líderes e liderados.

Assim, a comunicação não deve ser compreendida apenas como transmissão de informações, mas como processo relacional capaz de produzir sentidos e fortalecer vínculos organizacionais (Kunsch, 2016). A atuação das lideranças como agentes comunicacionais envolve competências como escuta ativa, diálogo, empatia, *feedback* e capacidade de mediação de conflitos.

Granato et al. (2019) destacam que o desenvolvimento de competências comunicacionais exige não apenas domínio de instrumentos comunicacionais, mas também a capacidade de compreender contextos, interpretar situações e adaptar práticas comunicacionais às dinâmicas organizacionais. Logo, o desenvolvimento dessas competências passa a ser compreendido como um eixo estratégico para a qualificação das relações entre líderes e empregados.

Consultorias em comunicação para lideranças

A crescente complexidade das dinâmicas organizacionais tem ampliado a atuação de consultorias especializadas em comunicação voltadas ao desenvolvimento de lideranças. Essas organizações oferecem diferentes metodologias e programas de formação destinados a apoiar empresas na qualificação de seus processos comunicacionais (Barba, 2014).

As consultorias atuam como mediadoras entre conhecimentos acadêmicos e práticas organizacionais, contribuindo para a disseminação de abordagens voltadas ao fortalecimento da comunicação nas organizações. Nesse sentido, seu trabalho envolve desde a realização de diagnósticos organizacionais até a implementação de programas formativos voltados ao desenvolvimento de competências comunicacionais de lideranças, articulando conhecimentos teóricos e demandas do cotidiano organizacional.

Estudo de caso: a consultoria Fale

O estudo de caso realizado com a Fale Consultoria permitiu identificar diferentes práticas voltadas ao desenvolvimento de competências comunicacionais de lideranças. Entre as principais iniciativas destacam-se treinamentos, *workshops*, jogos corporativos, programas formativos e cursos destinados a estimular habilidades comunicacionais em gestores.

O desenvolvimento do estudo de caso envolveu a realização de entrevista semiestruturada com representantes da consultoria, além da análise de materiais institucionais e conteúdos disponíveis em seus canais de comunicação. Os dados foram examinados por meio da Análise Temática Reflexiva (Braun; Clarke, 2012), o que

possibilitou identificar padrões, práticas e competências comunicacionais valorizadas nas iniciativas desenvolvidas pela organização.

As metodologias utilizadas pela consultoria buscam desenvolver competências como escuta ativa, empatia, comunicação não-violenta, gestão de conflitos e *feedback*, consideradas fundamentais para a atuação de lideranças comunicadoras.

Considerações

A análise do caso da consultoria Fale evidencia o papel das consultorias de comunicação na difusão de práticas voltadas ao desenvolvimento de competências comunicacionais de lideranças. As iniciativas identificadas demonstram a preocupação dessas organizações em qualificar a atuação comunicacional dos gestores e fortalecer os processos de comunicação com empregados.

Os resultados indicam que tais iniciativas buscam desenvolver competências comunicacionais relevantes para o exercício da liderança comunicadora, como escuta ativa, empatia, comunicação não-violenta, gestão de conflitos e *feedback*. Essas competências reforçam a compreensão da comunicação como um processo relacional e estratégico nas organizações, contribuindo para o fortalecimento dos vínculos entre líderes e equipes e para a promoção de ambientes organizacionais mais colaborativos.

Ao mesmo tempo, a análise evidencia que o desenvolvimento dessas competências tende a concentrar-se predominantemente em dimensões comportamentais da liderança, o que pode limitar a transformação de aspectos estruturais e culturais que também moldam os processos comunicacionais nas organizações. Tal constatação sugere a necessidade de ampliar a reflexão sobre o papel das consultorias e das próprias organizações na promoção de mudanças mais profundas nas dinâmicas comunicacionais.

Por fim, o estudo contribui para o campo da comunicação organizacional ao evidenciar a relevância das consultorias especializadas no desenvolvimento de lideranças comunicadoras, além de oferecer subsídios para futuras investigações sobre a relação entre comunicação, liderança e gestão organizacional. Também reforça a importância de abordagens críticas capazes de analisar não apenas as práticas promovidas pelas organizações, mas também as tensões e limites presentes nos discursos que valorizam a comunicação como elemento estratégico da gestão.

Referências

BAUMAN, Zygmunt. **Vida líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.

BARBA, Carlise De. Modelo de proposta de negócios para venda de serviços de consultoria em comunicação empresarial. 2014. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Especialista em Gestão Empresarial) – Unidade Acadêmica de Educação Continuada, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Bento Gonçalves, 2014.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. *Thematic analysis*. In: COOPER, H. et al. (org.). **APA handbook of research methods in psychology**. Washington: American Psychological Association, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRANATO, Mariany Schievano et al. As competências comunicacionais e os profissionais da comunicação: um estudo exploratório. **Comunicação & Informação**, v. 22, 2019.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. A cultura e o discurso da cultura nos contextos organizacionais. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, pp. 137- 149.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016.

MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.