

# O caminho para uma | comunicação eficiente |

*Luís Gustavo Peccicacco*

Tudo começou há mais ou menos 100 mil anos. Até hoje não se sabe se a linguagem e a comunicação verbal surgiram de um único ponto ou vários. Veja, é difícil saber porque o que é falado não deixa rastro físico, então, é difícil de ser comprovado. Causa confusão e dúvidas. Foi lá atrás, então, que começou a rádio peão. E quer saber? Tanto faz quem começou porque o que importa, de verdade, é o rastro que deixou. E foi maravilhoso.

A capacidade (ou falta de!) que as pessoas têm de se comunicar, atualmente, é impressionante. Tem tanta coisa interessante no mundo para descobrir e compartilhar, que é até presunçoso um líder achar que sua equipe deveria parar para ouvir o que ele tem a dizer. Isso vale também para uma empresa que espera que o seu líder pare para ouvir o que ela tem a dizer. Pois é. Mas se ninguém ouve ninguém, como as organizações podem funcionar?

Claro que essa é uma suposição fictícia, pois as organizações funcionam, sim. Umas mais, outras menos, mas, no geral, funcionam. E, para isso, é essencial que haja comunicação. Ora, se há comunicação, então por que existe um sentimento geral de "ninguém me ouve"? A empresa enviou o comunicado, mas o líder não leu. O líder fez a reunião, mas a equipe não colocou em prática. A equipe pediu aos fornecedores, mas o projeto não saiu no prazo.

O que aconteceu se todos se comunicaram? Isso pode ser chamado de ruído, o grande vilão da comunicação.

Observando um pouco mais o cenário das organizações, é possível perceber claramente como esse "telefone sem fio" saiu da empresa e chegou até o fornecedor e, por fim, ao cliente. Quando o comunicado foi enviado, o líder estava em reunião. A comunicação foi por e-mail. Convenhamos, ninguém mais lê tanto e-mail assim. Quando o líder falou em reunião, chegou uma mensagem no WhatsApp ou uma notificação no "Insta". Não dava para não ver e, convenhamos, ninguém aguenta mais tanta reunião assim. No final, o fornecedor não entendeu a estratégia porque, convenhamos, o fornecedor nem é tão bom assim, não é mesmo? Mas como ele poderia entender a estratégia se nem o líder nem a equipe estavam atentos na hora em que o direcionamento chegou?

Pois é, fica difícil alinhar a estratégia de ponta a ponta se não há, no princípio de tudo, vontade.

E como fazemos para criar vontade desde o início?

A resposta está no "alinhamento de expectativas". E não há outra forma de alinhar expectativas que não seja partindo de dois princípios básicos: transparência e confiança. Isso quer dizer que uma pessoa só pode ser transparente com a outra se confiar que a transparência será absorvida sem julgamentos e que haja uma abertura, isto é, que as partes não entraram na conversa com suas posições firmadas com o objetivo de conquistar, ao invés de alinhar.

O mesmo vale quando se considera o ponto de vista da organização. Para se comunicar com seus líderes e fazer com que estes, por sua vez, se comuniquem bem com seus colaboradores, deve haver um processo de alinhamento de expectativas onde a empresa pontua o que espera de seus líderes. Estes absorvem e apresentam suas expectativas com a organização. E deve haver um ponto comum confortável entre todos. Do contrário, a relação não tem como seguir em frente. Então, você para,

pensa e se pergunta: “para nos comunicarmos bem, primeiro temos que ouvir?”. Sim, é exatamente isso!

Parece fácil, mas não é. Demanda trabalho, dedicação, uma pitada de paciência, criatividade e muita informação. Mas não se preocupe porque o processo estratégico de comunicação pode ser decupado em algumas partes que facilitam o desenrolar das coisas e, para isso, este artigo toma o cuidado de não numerar as etapas, pois elas podem variar entre si, dependendo do cenário de cada empresa.

## Cenário

Tudo começa com entender o cenário no qual a empresa está inserida. O que precisa ser comunicado? O que está acontecendo que demandará uma atividade de comunicação? Aqui a palavra-chave é concisão. Colocar o máximo de informação relevante em um espaço mínimo, pois é apenas para situar e criar o ambiente.

## Histórico

“Nada se cria, tudo se transforma”. A famosa frase de Lavoisier vale para a comunicação também. Que tal conhecer o que já foi feito antes, aprender com os acertos e erros do passado antes de sair fazendo? Pode apostar que serão economizadas horas de trabalho e montes de dinheiro.

## Pesquisa

Aqui a coisa começa a ficar muito interessante. Lembra que foi dito acima que para nos comunicarmos primeiro temos que ouvir? Pois bem, no **cenário** foram ouvidos os ventos do presente trazendo as informações do ambiente. No **histórico**, foram ouvidas as vozes do passado. E nas pesquisas internas, será dada voz àquele que é o mais importante de todos: o público-alvo. Realize um estudo sério e bem estruturado de opinião dos principais envolvidos e impactados pelas ações de comunicação. Pergunte-lhes sobre sua experiência e suas expectativas (sim, escute!)

## Público-alvo

Você já parou para perceber que quando falamos com um amigo de longa data há coisas que nem precisam ser ditas? Um olhar, no momento certo, já vem cheio de significados e de informação. Isso significa que com esse amigo a sintonia é tão grande e o conhecimento da história de cada um tão profunda que a comunicação é naturalmente eficiente. Imagina se isso pudesse acontecer entre organizações, líderes e equipes. Os comunicados teriam apenas umas poucas imagens, uma ou outra frase. Quiçá seria só um assunto em um e-mail em branco. Mas essa não é a realidade. Por isso, quanto mais informação tiver do público, melhor será a comunicação. E não apenas informações demográficas, mas psicográficas, anseios e (sim!) expectativas.

## Objetivos

Agora que já se conhece o cenário, a história, o público e suas expectativas, é possível propor objetivos claros. Porém, antes de entrar no tema, é importante destacar que ele é variável, de cenário para cenário. Muitas vezes, os objetivos vêm pré-determinados dentro das organizações. Não há como lutar contra isso. O mais recomendável é questionar com embasamento e planejar com afinco, sempre mantendo a mente aberta.

Os objetivos da comunicação são sempre estabelecidos de acordo com as expectativas. Da organização e do público. Qualquer coisa diferente disso é um prato cheio para o erro. O mais comum é a utilização de verbos no infinitivo (atingir, aumentar, reduzir, mudar, sustentar, buscar, entre outros) somados a dados numéricos que apoiam a mensuração de resultados. Nem sempre é possível, mas é importante se esforçar para ter certeza de que todas as possibilidades foram eliminadas.

## Mensagens-chave

Talvez um dos exemplos mais divertidos de comunicação ineficiente que há no Brasil vem do antigo programa A Praça é Nossa, com sua caricata personagem a Velha Surda. Há na internet muitos vídeos com as suas trapalhadas. É sempre uma bagunça gostosa de se ver. O anfitrião fala e a velha repete. Tudo errado! Sempre dando conotações engraçadas e absurdas. Um caso clássico de uma mensagem mal preparada que caiu em ouvidos surdos.

As organizações não querem que isso aconteça, por isso existe um processo como este que está sendo detalhado aqui e a mensagem é talvez um dos pontos mais importantes. É simples e direto: clareza absoluta na mensagem. Com confirmação de recebimento, se possível. Não caia no erro de, por conta de qualquer fator interno ou externo, negligenciar esta etapa. Ela levará sua comunicação à falência. Divida as mensagens em primárias e secundárias, assim, será possível identificar o essencial do “floreio”. Isso auxiliará também na escolha das mensagens por canal... não se preocupe, isso será tratado em breve.

## Ações

Chegou o momento de definir as ações de comunicação que serão adotadas no plano. Essa é a parte mais interessante. Para aquecer os motores, que tal descobrir quais ações foram feitas em outros mercados distintos? É fácil encontrar na internet diversos registros de ações de organizações em todo o mundo que viveram cenários parecidos, que têm objetivos semelhantes ou que falam com o mesmo público! Tome seu tempo buscando na rede, converse com amigos, utilize as redes sociais para receber indicações. Com certeza coisas interessantes aparecerão. Aproveite esse conhecimento, combine com a pesquisa feita até o momento e crie as propostas.

## Compartilhamento

Esta é uma nova etapa, que está aqui simplesmente para lembrar que este artigo trata de comunicação, então lembre-se de dar o exemplo. Compartilhe com todas as pessoas envolvidas até aqui as ações e também com pessoas novas. As grandes ideias surgem sempre do choque de outras ideias. Lembre-se de que, se o fizer, você deverá estar aberto a sugestões.

## Canais

Todo processo de comunicação, quando simplificado, começa no emissor, passa pela mensagem, pelo canal e chega ao receptor, uma vez superados os ruídos. Por isso, o canal é absolutamente essencial. A mensagem correta no canal errado pode ter um resultado tão desastroso quanto a mensagem errada no canal correto. Durante as pesquisas lembre-se de mapear quais os canais adequados para o seu público e o seu cenário organizacional. Nem todos os colaboradores trabalham o tempo todo no

computador. Nem todos estão acostumados ao mundo dos dispositivos móveis. Às vezes, um simples brinde em cima da mesa com um cartão pode ter 10 vezes mais efeito do que uma super campanha mobile.

## KPIs e métricas

*Key Performance Indicators* são os objetivos transformados em indicadores e as métricas são as formas utilizadas para mensurar. Aqui vai um exemplo para ficar mais claro:

- Objetivo: Aumentar a adesão dos líderes ao curso de liderança em 20%.
- Indicador: quantidade de líderes registrados no curso de liderança.
- Métrica: formulário de inscrição em cursos disponível na intranet.

É surpreendente que, com o advento da internet e da tecnologia, muitas organizações ficam congeladas na Pesquisa de Clima e na Pesquisa de Satisfação. Existem tantos outros indicadores que podem fazer com que essas pesquisas sejam sempre muito altas. Por que esperar chegar a esse momento? Monitore antes, resolva antes e comemore com uma pesquisa de clima de alto nível.

## Verba e Cronograma

Como o mundo é injusto e a economia capitalista, há sempre limites. Às vezes de verba, às vezes de equipe e às vezes de tempo. É importante estar sempre atento a essas limitações para não criar expectativas que não podem ser cumpridas.

## Execução

Esta etapa é autoexplicativa. Coloque em prática. Teste, prove, anote, aprenda, refaça. Não tenha medo de errar porque o erro traz muitas lições importantes. Planeje, calcule os riscos e embase os testes, mas faça-os com inteligência e determinação.

## Report

Lembra que antes de começar você aprendeu com os erros e acertos do passado? Imagina se alguém que viesse depois de você, precisasse fazer o mesmo e encontrasse um report completo com tudo o que você fez? Não seria legal? Então, registre. Aprendizados, erros, sugestões de melhoria. A parte mais importante de um report deve se chamar "Aprendizados".

Mesmo que a rádio peão tenha surgido no princípio dos princípios, ela pode ser pautada por mensagens claras e bem estruturadas. Não deixe a comunicação da sua organização na mão do acaso, pois é fato que ela levava as equipes ao conflito e os resultados minguarão. Dedique-se, utilize as ferramentas disponíveis a seu favor. Compartilhe, sempre. Haja com a mente aberta, teste sem medo de errar e aprenda. Registre tudo e comece novamente.