

Oralidade é a essência da comunicação interna eficiente

Especialistas são unânimes em apontar a comunicação oral como a principal ferramenta para integrar e promover o relacionamento nas organizações.

Nara Damante

Ter suas próprias idéias sobre os fatos da empresa é comum a todos que nela atuam. A forma de expressá-las é que faz toda a diferença para o ambiente corporativo, e para o pessoal e para o negócio em si. Mas nem sempre esse processo natural funciona bem e, na maioria das vezes, por falha na comunicação oral decorrente de uma política que não privilegia o relacionamento. Especialistas em comunicação garantem que a oralidade é, de longe, a melhor forma de comunicação dentro da empresa, mas

também a mais difícil de se controlar. Para Eloi Zanetti, consultor em marketing e comunicação corporativa e diretor do ABERJE Capítulo Paraná,

as pessoas primeiro precisam aprender a se comunicar e aí estaria o grande problema nas empresas. “A comunicação não flui porque exige simplicidade, coerência, começo, meio e fim e as empresas não têm dado muito valor a isso”, comenta. Ele aponta que uma das dificuldades é a

empresa saber o que quer antes de escolher as ferramentas, mas geralmente acontece o contrário, desprezando o relacionamento.

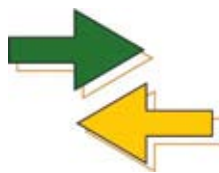
A comunicação interna está vinculada à área de comunicação corporativa em 63,2% das empresas entrevistadas pela pesquisa ABERJE de Comunicação Interna, enquanto apenas 12,8% estão alocadas no marketing. Zanetti acha que as áreas de marketing não valorizam a comunicação organizacional, esquecendo que a comunicação se dá pela sedimentação e que também os funcionários dão importância ao sentimento de pertencer a uma organização de boa história e à imagem atual. Esse estado tem que estar presente também no face a face, de acordo com o consultor.

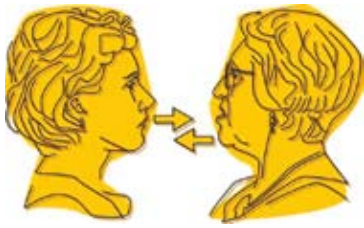
As estruturas das empresas são o primeiro inibidor para que a comunicação oral flua com eficácia. Política de recursos humanos muito rígida e pouco clara, hierarquização excessiva, pouco incentivo às idéias, gestores sem consciência da importância da comunicação, hábito dos acontecimentos antecedem à informação ao pessoal e cultura de

transmitir informações antes de imprensa que aos funcionários podem ser alguns fatores de risco. Embora não haja a certeza de que a comunicação oral conseguirá ser totalmente eficaz, há algumas formas de evitar os ruídos.

Timing correto

“Tenho dito freqüentemente aos meus clientes e aos meus alunos que a comunicação interna vai “render” muito mais quando o “timing” da informação oficial for correto, os gestores assumirem seu papel de comunicador, a área de comunicação não for envolvida tarde demais, a logística for adequada. Mas, principalmente, quando a diretoria da organização não tiver medo de dar as “más” notícias, que são absolutamente inevitáveis”, relata Amauri Marchese, consultor de comunicação e professor dos cursos de MBA e pós-graduação da ESPM e do curso de comunicação interna da Aberje. Para ele, o ponto fundamental é fazer os gestores entenderem e assumirem seus papéis de comunicadores. E, para isso, Marchese recomenda “um treinamento





vivencial por meio do qual eles consigam perceber o valor da boa comunicação para a consecução dos objetivos e metas da organização, os quais, em última análise, são decorrência da eficácia da gestão”.

Na complexa tarefa de fazer a comunicação oral fluir na empresa de maneira eficiente, transparência e agilidade da informação oficial são fundamentais. Também a qualificação do gestor para o discurso comunicativo merece cuidado. Saber ajustar os discursos, com os tons emocionais e racionais necessários, é uma tarefa a ser desenvolvida por todos os gestores da organização, mas que podem ter a ajuda do profissional de comunicação. Marchese enumera as qualidades do líder ideal para possibilitar a comunicação oral eficiente: conhecimento do tema a ser discorrido, postura e atitude, criatividade, poder de síntese, memória, voz bem colocada, bom vocabulário, bom jogo de palco, boa expressão corporal e entusiasmo. Mas como apenas alguns privilegiados reúnem todas essas características, algumas empresas já consultam um profissional de fonoaudiologia para auxiliar neste processo, não só para os executivos como também para suas equipes. De modo geral, as empresas ligadas ao mercado financeiro, como

os bancos, estão utilizando cada vez mais essa contribuição para a comunicação interna porque vêem nela um dos pilares para a rentabilidade.

Gestos e posturas

“O corpo todo envia sinais para a outra pessoa, gerando impacto com as expressões facial e corporal, posturas, gestos, inflexões e ênfases. E estamos sempre observando a reação dos outros. Mesmo de forma inconsciente, vemos a disponibilidade de ouvir-nos, se estamos conseguindo concordância e muitos outros indícios importantes para manter ou não o discurso”, indica Leny Kyrilos, fonoaudióloga clínica e professora-doutora dos cursos de fonoaudiologia e jornalismo da PUC-SP. Ela assessora veículos e profissionais de comunicação, muitas vezes árdua, tarefa de fazer da comunicação oral uma das forças propulsoras da organização. Leny explica que, para quem comunica, tanto a mensagem verbal (seleção dos vocábulos) quanto a não-verbal (expressões corporais) devem estar sincronizadas. Enquanto a primeira pode ser aprendida formalmente, a segunda é uma condição a ser trabalhada por se tratar de uma das formas mais primitivas e espontâneas de comunicação. No entanto, quando ambas não estão coerentes, a que prevalece para o interlocutor é a não-verbal.

No dia-a-dia da organização, nem sempre é possível dar notícias com as quais concordamos. Mas dá para ter convicção na transmissão dessas mensagens

fazendo uma espécie de programação mental para comunicar fatos da organização. Leny indica que é necessário ter claro em mente qual a intenção da mensagem e como nos sentimos em relação à situação. Com isso teremos consciência para produzir um efeito produtivo. A fonoaudióloga acredita que os executivos que são sinceros ao se colocar como inábeis do ponto de vista da comunicação - e naturalmente admitem isso, prevenindo seus funcionários - têm mais chances de ser bem aceitos que aqueles que escondem o problema.

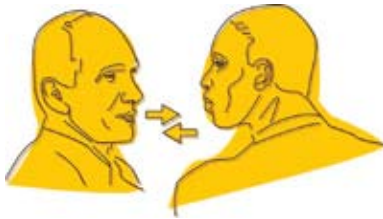
Até pouco tempo atrás, o bom comunicador era aquele que sabia impostar a voz e “falar grosso”. Mas a fonoaudióloga afirma que a naturalidade soa melhor. Também o uso de humor no discurso de uma pessoa que não tem essa qualidade impressa em sua personalidade, pode parecer falso ou então, irônico. Afinal, ninguém confia em quem parece pouco à vontade. De acordo ela, o caminho correto para a comunicação interpessoal é conhecer-se bem primeiro e promover internamente o ajuste entre o verbal e o não-verbal. Nesta jornada, um psicólogo e fonoaudiólogo podem ajudar.

O bom líder

Uma das qualidades de um bom líder deve ser sua habilidade como comunicador, ter credibilidade para dirimir dúvidas, reproduzir informações, estar acessível para o contato direto e de intervir quando perceber que os comunicados não foram bem

digeridos ou deram margem a comentários negativos.

Um bom líder é um bom contador de histórias, como o era o comandante Rolim, da TAM. Ao se postar ele mesmo na pista recepcionando os passageiros de seus aviões com tapete vermelho, além de toda a atenção conferida



aos clientes e das histórias que contava, colocava-se na postura de seus funcionários com simpatia e dava-lhes o exemplo. Com sua atitude, virou um ícone para a empresa e seus colaboradores. A figura do líder participativo era mais comum nos antigos gestores e parece estar fazendo falta às organizações. Hoje, Samuel Klein, das Casas Bahia, e Luiza Helena Trajano, do Magazine Luiza, são bons exem-

plos dessa conduta.

Ainda parece ser difícil para os executivos brasileiros conduzir platéias e expor projetos, tarefa que poderiam contar com o auxílio de um profissional de comunicação. Talvez por essa dificuldade, alguns apelam para o virtuosismo tecnológico, preferindo apresentar seus power points, escrever e-mails e elaborar “blogs do presidente” a ter contato com os funcionários diretamente. “A presença física é fundamental. Muitos chegam com seus carros na empresa, estacionam, pegam elevador privativo e não sabem como são ou como estão as pessoas nas fábricas. Vivem encastelados, distantes de todos, pilotando a empresa atrás de suas mesas. Nada substitui a oralidade”, comenta Zanetti. Talvez esses executivos se esqueçam de que, muitas vezes, o funcionário só quer ser ouvido. Mas se não há quem esteja disposto a esse contato, ele fica frustrado, comprometendo seu desempenho e, conseqüentemente, o dos demais.

O consultor lembra que ao ouvir os colaboradores, muitas idéias se revelam grande sucesso. E conta o caso de uma visita que fez ao interior de Santa Catarina quando dirigia o marketing de O Boticário. Ele foi investigar quantos presentes, em média, as lojas vendiam para o Dia dos Professores. Numa delas, a própria lojista detectou e lhe contou que, para alunos de uma mesma classe de uma escola, foram vendidos muitos perfumes Thaty. Isso porque não havia sugestões de presentes Boticário para a

professora. A partir da constatação, foi criado todo um trabalho mercadológico voltado para as vendas no Dia do Professor, virando uma data comemorativa muito rentável para a rede.

Rádio peão

Quando a empresa não tem uma estrutura eficiente para comunicação interna e cujos líderes não estão abertos ao relacionamento, os funcionários encarregam-se de fazê-lo, dando origem à rádio peão. Trata-se de comunicações informais entre os colaboradores, que correm em paralelo às informações oficiais. Mecanismo ágil e de alta difusão, a rádio peão funciona independente da vontade da alta direção ou das chefias. Seu sucesso advém do fato dela satisfazer à curiosidade dos colaboradores sobre supostas ações da empresa. Juntando o que um sabe com a informação do outro, nem sempre se chega à realidade, mas esse quebra-cabeça muitas vezes é a única fonte de informação dos funcionários.

Para muitos comunicadores, a rádio peão é a vilã da comunicação interna. Zanetti acha que isso só acontece nas empresas que não têm a mesma agilidade que esse canal paralelo. “Há jeito de usar a rádio peão a favor da empresa, só que não dá para ter controle do que é dito. Ela sempre existirá, mas a organização tem que agir mais rápido para não virar fofoca generalizada”, alerta.

Uma das formas de combater a rádio peão é fazer programas de encontro entre a direção/chefia e os colaboradores. E aí vale café

O bom comunicador oral

1. Tem consciência do quanto se expõe quando fala face a face;
2. Conhece o tema e se prepara previamente para o que irá dizer;
3. Analisa que tipo de mensagem quer passar e o que espera da reação dos interlocutores;
4. Tem poder de síntese, criatividade e boa memória;
5. Possui bom vocabulário e sabe lidar com a expressão corporal;
6. Sincroniza as mensagens verbais com as não-verbais.

da manhã com representantes da empresa, no qual prováveis perguntas e respostas são previamente discutidas. Mas Zanetti alerta para a preparação desse evento. Se ele não for pertinente ao público que se deseja atingir, a tentativa pode soar falsa. “De nada adianta preparar um almoço em que os funcionários de fábrica se sintam desconfortáveis com a ostentação da empresa. Eles acabam travando e não dizendo o que querem, gerando o efeito contrário, de distanciamento. É preciso adequar o discurso e a prática”, recomenda. Da mesma forma, de nada adianta transmitir uma mensagem verbalmente se a postura corporal não estiver de acordo. Aliás, essa é a forma mais fácil de alimentar a rádio peão. Um jeito nervoso ao gesticular as mãos, um bocejar ou qualquer outro desalinhamento entre comunicação verbal e não-verbal pode dar margem a boatos e visões equivocadas e fantasiosas.

Estratégias de combate

“A criatividade é um ativo dos brasileiros, mas não dá para liberá-la na empresa e deixar informações irresponsáveis circularem. A rádio peão só floresce onde há ausência da comunicação oficial”, opina Carlos Parente, diretor de comunicação da Avon Brasil. Ele reforça ainda que as informações precisam ser disponibilizadas no tempo e frequência necessários. Lembrando que, muitas vezes, é vital que a empresa se antecipe para não gerar falsos boatos. E aí a sedimentação da comunicação tam-

bém é fundamental, usando para isso ferramentas como mural, jornais internos, correio eletrônico e intranet para potencializá-la. “A comunicação oral tem que ter alma, brilho no olho traz um afeto que o e-mail e outros veículos não permitem. Abrir mão do face a face é prescindir do intangível, do que dá reforço à credibilidade”, diz ele.

Além da falta de informação, Marchese aponta outro fator para a rádio peão (ou “peãonet”, como já vem sendo chamada a comunicação informal entre os funcionários inclusive via e-mail e intranet). Ele alerta para a própria natureza incontrolável do Ser Humano de falar, especialmente quando nos sentimos ameaçados, prejudicados ou pouco reconhecidos. “Por melhor que seja a empresa, sempre haverá alguma reclamação, alguém que iniciará um boato, lançará uma dúvida, tentará “dar o troco” em alguém e assim por diante. A única maneira de minimizar o problema é sendo transparente, falando a verdade e, principalmente, dando velocidade à informação oficial, o que deixará pouca margem para o surgimento dos boatos”, recomenda.

Foi o que fez no Sul a Univias. Ao formatar um comitê de comunicação com representantes de várias áreas da concessionária de rodovias, cortou a rádio peão pela raiz. Esses embaixadores da empresa levam as mensagens antes que as notícias equivocadas começassem a pipocar. Criou ainda um mural, eliminando os e-mails com boatos de demissão ou crise e outras mensagens e

correntes virtuais e, ao mesmo tempo, “desentupindo” o servidor de internet. Dada a necessidade de informação do público interno da empresa, que em sua maioria trabalha na frente do computador, a Univias conta ainda com uma e-news semanal e o Plantão Rumo Certo, publicação sem periodicidade definida, para notícias mais pontuais.

Com isso, Gabriela Mendonça Vargas, coordenadora de comunicação e marketing da Univias, garante que a rádio peão foi praticamente extinta com relação aos assuntos ligados à concessionária, já que as fofocas de caráter pessoal são inevitáveis. Na pesquisa de clima interno, 67% dos funcionários consideram-se bem informados pela empresa. E 69% manifestaram satisfação com a empresa, superior à média do mercado, de 63%, e do benchmark brasileiro de 74%.


Preparo e colaboração

Na Avon, o tema da comunicação oral vem avançando com a capacitação dos gestores para a correta dimensão e entonação do face a face. “Damos treinamento e colocamos a competência do líder como comunicador como parte de sua função. Incluímos a comunicação como item de avaliação do desempenho desses profissionais. Isso possibilita antes de cobrar, capacitá-lo”, conta Parente. Os treinamentos são formais (em sala de aula) e informais, com dicas de comunicação e partilha de boas práticas reunindo pessoal. Parente notou que, nas reuniões, eram

sempre as mesmas pessoas que falavam, quando ele acha que deveria haver um rodízio. Para isso, estimula que todos os funcionários participem para exercitar a comunicação no dia-a-dia da empresa.

Parente ressalta que mesmo aqueles líderes que não sentem tão à vontade para desempenhar o papel de comunicador em sua plenitude são estimulados a incentivar na equipe a leitura dos meios de comunicação internos da empresa. “Nada substitui a comunicação oral. Mas o líder pode recomendar uma leitura ou dizer que há um e-mail com os resultados trimestrais, exercendo

seu papel primordial de estimular a busca da informação”, afirma. A Avon dispõe do boletim impresso Avon Já, publicação semanal, com quatro páginas, que leva o gestor a reunir a equipe e compartilhar o exercício da leitura. A idéia é que cada membro leia uma notícia e o gestor a comente, complementando a informação e ilustrando com exemplos. Outro instrumento importante é o A gente conversa, a gente se entende (Acae), reunião de líderes e colaboradores para debater abertamente temas ligados à área de recursos humanos. Esses encontros acontecem a cada quadrimestre.

Marchese concorda que o treinamento pode ser eficiente inclusive para aqueles com notada falta de aptidão para comunicação. “Já a falta de tempo existe por incompetência profissional, má administração dos horários ou “doenças” como a procrastinação”, opina. Ele acredita que as duas últimas são “curáveis” com bons treinamentos. Contundente, o consultor sugere que se o gestor não tem vontade para transmitir corretamente as diretrizes estabelecidas, que a empresa contrate urgentemente um substituto, uma vez que essa é uma característica primordial para a empresa. 

Boca a boca consolida propaganda

Se na comunicação interna das empresas a eficiência na comunicação oral é vital para o clima organizacional, nas relações externas, o “falar bem da empresa” espontaneamente é muito desejado. Na publicidade, por exemplo, o boca-a-boca consolida grandes idéias e solidifica a imagem. Foi por essa via que ficaram célebres bordões como Tostines vende mais porque é fresquinho ou é fresquinho porque vende mais (inspirado no questionamento popular de quem nasceu primeiro, o ovo ou a galinha) e “não é nenhuma Brastemp”, retirado de um dito comum (tal coisa não é nenhum...), entre outros. Ambos ganharam vigor depois que passaram a ser comentados nas ruas, empresas e nos lares brasileiros.

“O publicitário é um observador, deve estar antenado às coisas que

acontecem com as pessoas para devolver isso de uma forma publicitária. O que funciona é o que é fertilizado pela opinião pública”, diz o experiente Alex Periscinoto, sócio-diretor da Sales, Periscinoto, Guerreiro e Associados (SPGA). Quando atendia Volkswagen, a agência decidiu com o cliente que o slogan deveria vir do povo. E foi instituído um concurso para eleger a frase da montadora, sagrando-se vencedora: “Você conhece, você confia”.

Mas por que os slogans já não conquistam o boca a boca? Para Periscinoto, a resposta é a falta de criatividade das campanhas, que não estão conseguindo se destacar umas das outras. “Falta descobrir o código mental da marca, o que ela traz de único. É esse residual positivo que fica no imaginário das pessoas”, aponta, reforçando que

essa é uma preocupação dos criadores do mundo todo.

Para tentar driblar essa mesmice, uma campanha da Loducca22 chama a atenção dos jovens aspirantes a publicitários. Numa caricatura dos comerciais chavões usados em campanhas de varejo e de outros setores, a campanha propõe o movimento www.maiscriatividade.com.br. Ao não identificar o anunciante, faz com que o telespectador acesse o site para descobrir que o mentor da iniciativa é a Panamericana Escola de Arte e Design. “O Brasil é mundialmente conhecido pela publicidade. Mas a ousadia parece estar chegando apenas aos comerciais da TV fechada, provocada pela necessidade de segmentação. Precisamos levar isso para a televisão aberta, que propicia o boca a boca”, critica Guga Kepzer, diretor de criação da Loducca22.