

# Face a face, a melhor forma de comunicar

*O diálogo entre chefe e subordinado é a forma mais eficiente de comunicação nas empresas para o consultor T. J. Larkin.*

---

Nara Damante

---

A melhor forma de comunicação interna é o face a face. Os funcionários não querem ler ou assistir o que a empresa fala, querem saber o que lhe interessa. As tecnologias não comunicam, apenas divertem. Essas são as idéias de Thomas J. Larkin, defensor ferrenho da comunicação oral, consultor de comunicação interna e autor dos livros *Communicating Change: Winning Employee Support for New Business Goals* e *Reaching and Changing Frontline Employees*. Larkin atua na Larkin Communication Consulting em sociedade com sua esposa Sandar, mantendo um escritório em Nova York e outro em Melbourne (Austrália). Nascido no Michigan (Estados Unidos), Thomas J. Larkin, ou T.J. Larkin, como gosta de ser chamado, é doutor em comunicação pela Michigan State University e bacharel em sociologia pela Universidade de Oxford. Deu aula na Universidade de Nova York aos 26 anos. Deixou de lecionar há 20 anos para abrir sua consultoria dedicada à comunicação interna, quando percebeu que a teoria é muito diferen-

te da prática nessa área. Larkin veio ao Brasil para a conferência internacional Os novos caminhos da Comunicação Interna Excelente, da ABERJE, onde fez a palestra Veículos impressos, Intranet e comunicação face a face: as vantagens de cada canal de comunicação.

*Comunicação Empresarial – O que considera mais importante na comunicação voltada para o colaborador?*

T. J. Larkin – É preciso que o comunicador da empresa não se comunique apenas com os funcionários e atue como o chefe ou supervisor desses colaboradores e deixe que ele estabeleça o diálogo. O contato deve ser direto do comunicador com o gestor para, aí sim, ocorrer a comunicação com os funcionários. Esse é o primeiro ponto importante. O segundo ponto é a comunicação face a face, o contato direto. E a terceira coisa é comunicar os fatos, o que acontece na empresa. O principal é ter o chefe comunicando as coisas. Isso ocorre porque os empregados confiam no chefe ou diretor porque eles vêem todo dia, sabem da vida do supervisor, conhecem a família. Isso não ocorre com o comunica-

dor que, às vezes, entra para dar um recado num dia e quase não mantém contato. Eles não conhecem a pessoa do comunicador e, assim, não conseguem estabelecer um laço de confiança. Diferente do diretor, que é uma pessoa próxima. O comunicador pode usar um veículo impresso ou eletrônico, mas os empregados não querem assistir a alguma coisa, eles não querem ler. Querem uma relação direta, fazer perguntas, ouvir respostas. Para ter essa comunicação face a face é preciso que uma pessoa confie na outra. É muito mais fácil isso acontecer pessoalmente do que num veículo escrito. O que percebemos na comunicação atual é que as empresas parecem que só fazem propaganda delas próprias. Então, o que é comunicado? Que a empresa é excelente, que os funcionários devem orgulhar-se dela, ter que trabalhar firme etc. Mas não é isso o que as pessoas desejam ouvir. Elas querem saber os planos da organização e o que afeta diretamente no trabalho dela. O comunicador não tem que trazer a informação de cima, da diretoria para o empregado, precisa estimular o empregado a perguntar. Ele tem que



FOTO: Ismar Almeida

*“O problema é que, ao utilizar a comunicação mercadológica, as empresas insistem em vender alguma coisa para o funcionário. Não há nada para ser vendido, essa idéia não funciona.”*

levar a informação para as cheffias, que aprovam e comunicam ao empregado.

*CE – Existe uma cultura nas empresas de se fazer muita campanha interna como se fosse voltada para o público externo, com apelos publicitários como logomarca, slogan e outdoor. Propaganda serve para comunicação interna?*

Larkin – Propaganda não é adequada porque o marketing é para vender produto. Os trabalhadores não estão comprando nada, eles não têm uma escolha. Eles são forçados a fazer algo que é imposto pela organização. Na verdade, não há motivo para se fazer uma propaganda para o funcionário porque ele não vai ter escolha de fazer aquilo ou não. Ele vai ter que seguir o que a empresa manda. É uma relação diferente. Não dá para seguir o mesmo princípio. O problema é que, ao utilizar a comunicação mercadológica, as empresas insistem em vender alguma coisa. Não há nada para ser vendido, essa idéia não funciona. O problema da comunicação interna é exatamente esse. Um exemplo é a Vale do Rio Doce, se ela tiver que comunicar que a usina vai fechar, não há escolha para o funcionário, ele não tem como dizer “não, não queremos que a mina feche” porque ela irá fechar. Então, tem que comunicar que a mina vai ser fechada e que precisa ser feito de um modo seguro.

*CE – Por que a comunicação interna é tão difícil para a maioria das empresas, mesmo para as que detêm experi-*

*se em comunicação de modo geral? Por que, apesar delas investirem, terem profissionais especializados, esse ainda é um grande problema?*

Larkin – A questão da comunicação interna é que a mensagem é complicada. As pessoas não têm disposição para aceitar. Porque você tem que mudar o jeito delas trabalharem, incentivar certo procedimento de segurança, produzir mais, comunicar fatos. Se vai haver aumento salarial, ótimo, é fácil comunicar isso. Se você tem que comunicar novos trabalhos, novos procedimentos, coisas que os funcionários não gostam, é complicado porque há resistência do público. As pessoas não querem ouvir isso, não é popular. Daí a importância de ter o supervisor, comunicando face a face. A dificuldade para a comunicação interna é o conteúdo da mensagem. No marketing, não tem esse embate. Os funcionários não querem ouvir o que temos para informar. A maior parte das mensagens as pessoas não querem ouvir.

*CE - As ferramentas utilizadas para a comunicação interna hoje são eficientes? Qual a melhor combinação para uma comunicação interna eficiente?*

Larkin – Se há uma informação sobre a que horas o ônibus fretado chegará para pegar um grupo, isso é mais fácil comunicar pela internet porque é um fato pequeno. Informar os benefícios aos colaboradores, quais os planos melhores, no papel é mais claro. Esse veículo funcionaria porque explicita melhor os detalhes e gera credibilidade. Mas quando

os funcionários entendem o que você quer dizer, mas eles não querem, não aceitam ou são contra, aí tem que ser comunicação face a face.

*CE – E se incentivarmos a comunicação face a face e os funcionários tiverem resistência ao supervisor, que é a pessoa chave neste processo?*

Larkin – Eu não sei os números no Brasil, mas no mundo foi constatado que 70% dos empregados dizem que têm um bom supervisor. Esse é um número significativo, representa que o face a face é o modelo ideal. Geralmente esses 30% que não gostam podem procurar as informações por meio de um supervisor de outra área, com quem tenham mais afinidade. Mas isso é um problema.

*CE – No Brasil, as empresas ainda adotam poucos recursos de tecnologia para a comunicação interna. Mas sua proposta de comunicação face a face, para algumas empresas high tech - que vivem em plena era da internet, das mensagens no celular, da mobilidade de trabalho promovida pela tecnologia e da TV digital – não poderia soar como um retrocesso para elas?*

Larkin – Eu não acho que as empresas utilizam tecnologias velhas para a comunicação interna. As tecnologias são meios de distração e não para comunicar. A melhor comunicação é a face a face. As tecnologias não têm um uso efetivo, um peso que faça diferença na comunicação. A melhor comunicação é aquela informal, face a face. Por exemplo, os blogs corporativos. Blog

para mim não comunica, é apenas uma propaganda. Os empregados gostam que a pessoa sente e converse. A tecnologia vai servir como uma forma de afastá-los de uma melhor performance de comunicação interna. Vira realmente uma distração. O que o empregado realmente quer é conversar face a face mesmo. Se você chegar para uma companhia grande de telefonia e perguntar o que ela quer para melhorar a comunicação, não dirá que quer um blog ou uma televisão interativa. Ela quer melhorar a comunicação face a face. O supervisor não sabe o que acontece no departamento dele quando há comunicação por outros meios. Ele tem que chegar até o empregado para descobrir o que ele precisa. Você necessita descobrir o que o colaborador quer. E o interesse realmente é pelo que acontece na área dele. Às vezes, o supervisor nem está sabendo o que está acontecendo em sua própria área. Cabe ao comunicador informar ao supervisor o que está acontecendo. Porque ele sabe.

*CE – Por que algumas empresas insistem que seus funcionários se comuniquem via e-mail para qualquer assunto, mesmo que trabalhem lado a lado? Como essa situação afeta o conceito da comunicação face a face?*

Larkin - Nem tudo precisa ser cara a cara. Você pode usar a internet, o e-mail. Para cada situação você tem uma ferramenta melhor. O face a face vai ser muito bem utilizado quando existe a resistência do público interno, do empregado. Nos outros casos, não seria tão neces-

sário. Você pode utilizar e-mail, ferramentas que são essenciais hoje, não há como fugir disso. O e-mail não vai fazer o que você quer. Se é uma informação mais necessária, mais leve, ok. Mas se é uma informação que realmente importa, esse meio não é bom. Por exemplo: uma empresa que precisa comunicar que vai cortar 10% do salário de todos os funcionários. Ninguém gosta de receber isso por e-mail. Nunca demita por fax, e-mail ou telefone.

*CE – Como disseminar a comunicação face a face como uma cultura nas organizações?*


Larkin – Inicialmente, você precisa desenvolver um projeto piloto, pequeno. É necessário ter como exemplo uma prática bem sucedida para que todos vejam que funciona. Eles verão que dá certo e passam a usar. Não é algo difícil. Houve um caso na General Motors, nos Estados Unidos, em que os funcionários tinham que trocar a ferramenta que utilizavam porque ela causava muitos acidentes. Mas não adiantaram os comunicados impressos. A resposta só aconteceu quando os chefes foram conscientizados e convenceram seus subordinados a usar o novo equipamento.

*CE – O supervisor, como responsável pela comunicação oral, precisa ter características muito persuasivas. Como treinar esse pessoal para tornar a comunicação eficiente?*

Larkin – Por estarem neste cargo, já são bons comunicadores. O problema não é o comunicar em si, porque isso eles já

sabem. O problema é o conteúdo do que eles estão comunicando, que nem sempre é o que o funcionário quer ouvir. Eles têm que ser persuasivos todos os dias. Sei do caso de uma empresa que tinha que dizer algo ruim aos funcionários e eles orientavam os supervisores para contar essa notícia negativa na segunda-feira de manhã, assim que todos chegassem ao trabalho. Os supervisores disseram “não, pelo amor de deus, não numa segunda-feira”. Eles conheciam o público deles e sabiam que as pessoas chegavam na segunda-feira cansadas do final de semana e que seria melhor fazer os comunicados no meio da semana, quando estão mais receptivos à mensagem. Confie nos supervisores, eles conhecem o público deles.

*CE – Se uma empresa não tiver recursos para criar veículos de comunicação com seus funcionários, nem supervisores comunicativos, mas se importasse realmente com comunicação, qual o conselho daria a ela?*

Larkin – Pode ser uma vantagem não ter dinheiro nesse caso. Porque se você não tem dinheiro para usar esses recursos, o caminho, obrigatoriamente, é a comunicação face a face. Se você tem realmente maus comunicadores, eles serão maus supervisores e, provavelmente, a companhia irá fracassar. É impossível ter bons resultados sem ter comunicação. Há o tempo inteiro oportunidades de se comunicar e se o chefe é tão mau comunicador, não conseguirá delegar tarefas que tragam retorno financeiro para a empresa. 

*“É necessário ter como exemplo uma prática bem sucedida para que todos vejam que funciona. Eles verão que dá certo e passam a usar.”*