

Comunicação face-a-face e gerências ganham espaço

Rodrigo Cogo

Cerca de 80% das empresas norte-americanas falham ao comunicar grandes mudanças aos funcionários por erro na escolha de premissas das mensagens. Nada melhor então que saber as razões de falhas e acertos, com a experiência de grandes corporações, e adequar a outras realidades. As estratégias face-a-face, e, sobretudo aquelas lideradas pelas gerências, são as melhores opções na comunicação contemporânea. Esta foi a proposta da edição “Comunicação Interna na Gestão de Mudanças Organizacionais” dentro do programa Cursos Avançados Internacionais da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (www.aberje.com.br), desenvolvida pelo consultor TJ Larkin no dia 6 de junho de 2008, no Mercure Jardins em São Paulo/SP, para 40 profissionais de todo o país.



A difusão de inovações tem sido uma das atribuições mais visíveis e atuais da Comunicação Social, porém não se observam discussões mais intensas sobre esse assunto. Uma das obras referenciais é o estudo do sociólogo norte-americano Everett Rogers, “Diffusion of Innovations”. Deste autor partiu o primeiro exemplo no curso de Larkin: um estudo em comunidades de país africano sobre adoção de mudanças de comportamento para a saúde, como ferver água antes de beber, em que palestras gerais obtinham uma adesão efetiva de no máximo 10% dos moradores.

Ao promover a comunicação de conscientização por meio de um líder sênior da própria localidade, abordado prévia e separadamente com instrução e conversações, a influência sobre a comunidade alcançou 80% dos presentes. Daí que Larkin, que é Phd em Comunicação pela Michigan State University, dá início ao seu processo de esclarecimento sobre as descobertas e novas práticas no cotidiano empresarial de países desenvolvidos, em que os gerentes médios são sempre os mais confiáveis para transmissão de informações, constatação corroborada por pesquisas em diversas nações, como no Reino Unido (50% de confiabilidade), e mesmo em corporações transnacionais, como a GM (78% de preferência sobre as gerências). Nem os sindicatos obtêm melhor repercussão.

Autor de “Communication Change”, best-seller da McGraw Hill Bookstore, o palestrante já desenvolveu programas de comunicação interna para empresas como ABB, AT&T, Bank of America, Boeing, ExxonMobil, NASA, GM e PricewaterhouseCoopers. Veio pela terceira vez ao Brasil à convite da ABERJE. Ele relata também um estudo sobre os discursos de CEO’s, que são pouco críveis para as equipes. Em organizações como Heinz, Lloyds e General Eletric, a atenção média da platéia não excede dois minutos, chegando no máximo a três minutos. O jornal da companhia é outro instrumento que vem sendo questionado em sua eficácia, por não causar o impacto desejado com as pautas mostradas e as reações que seriam desejáveis.

Pesquisa sobre o que determinou mudanças positivas no trabalho, com melhor rendimento, apontou que 70% das pessoas atribuem à melhora da comunicação com seus supervisores imediatos, ficando apenas 2% com comunicados de CEO's ou informações obtidas nos jornais internos. O consultor falou de uma campanha da GM para evitar retorno de carros à linha de produção por ocorrência de pequenos riscos na pintura, derivados do uso de relógios, anéis e cinturões country pelos funcionários.

Foram produzidos protetores para os acessórios, cuja adesão ao uso demorou cerca de duas semanas, porque foi utilizada a intermediação de gerentes que apareceram equipados com os novos utensílios e foram explicando paulatinamente às abordagens dos colegas, ganhando adeptos. Como rumores são sempre muito piores que a realidade, mas influenciam muito no comportamento funcional, precisam ser bem gerenciados. Como os executivos seniores não têm credibilidade interna, Larkin incentiva encontrar os verdadeiros líderes, normalmente situados na gerência média. "O expert em comunicação em cada ponto é o funcionário que entende os processos", aconselha.

CANAIS – No processo de transmissão de informação ou de estímulo ao diálogo, os canais precisam ser utilizados naquilo que oferecem como vantagem: a web é curta e rápida, e o papel é longo, para temas mais complicados e adequado às novidades, que precisam de raciocínio. A velocidade de leitura e o nível de compreensão são bem maiores no papel, mas se o texto for mais adequado e acrescido de imagens, fotos, vídeos tende a dobrar a retenção na web - imagens melhoram 30%, gráficos ajudam mais 43% e o design de interface auxilia em 107%. O que tem a internet de singular é o hipertexto e a possibilidade de navegação ampla com novas interconexões, porém com forte tendência a perder foco e causar confusão na progressão da linha de pensamento. "Quando se vê algo longo e complicado, a tendência é desejar sempre imprimir", lembra ele.

O cérebro humano seria projetado para busca e pesquisa, desde os primórdios coletadores e caçadores, o que predispõe o homem positivamente para a web e sua forma de estocagem. Mas 75% dos internautas, numa pesquisa norte-americana, não recordam quais foram as últimas três páginas visitadas, porque muitas vezes somente se está rastreando dados sem nenhum aprofundamento, fixação de conteúdo ou pensamento. No papel, a compreensão e o entendimento são guiados pelo autor do conteúdo, deixa-se para ele normatizar o conhecimento pretendido. O papel confere uma sensação de quietude e tranquilidade e desperta uma capacidade de absorção superior que canais web. Manual técnico e mudança de valores corporativos são exemplos de temas típicos para o papel, na opinião de Larkin, por sua complexidade de compreensão.

Nesta linha de revisão dos instrumentos de comunicação interna, Larkin cita uma auditoria em banco australiano, em que retiraram de veiculação e circulação várias ferramentas, para identificar quantos dos 40 mil funcionários iria perguntar: o vídeo-jornal foi reclamado por apenas quatro pessoas; um jornal impresso por apenas 36 pessoas e vários canais não tiveram nenhuma requisição de paradeiro. O maior retorno foi com um report de recursos humanos, onde informações sobre férias, promoções e transferências eram repassadas, com mais de 2.100 pedidos. "Estamos alocando recursos em locais errados, onde as pessoas não estão buscando sanar suas necessidades", avalia.



Já encontros face-a-face são recomendados na ocorrência de controvérsias, em que as conversações e negociações devam ser imediatas, diretas e claras. A rede interpessoal é a forma mais adequada, porque poderosa e rápida, de disseminar informações entre funcionários, mas elas devem ter alta demanda e impacto para realmente serem espalhadas. A instauração de um bom nível de conversação, com alta possibilidade de persuasão, é o caminho efetivo para construir mudanças. Os comunicadores precisam preparar a comunicação e equipar os gerentes com o repasse de dados e impressões. Não se perde a etapa dos canais e instrumentos, que ainda existe e é necessária, mas não se extingue neles a contribuição do comunicador. “Face-a-face significa muito, aproxima as pessoas, cria um elo de identificação. Precisamos ver que comunicação é entre pessoas”, complementa o professor.

PALAVRAS - O filósofo alemão-judaico Ernst Cassirer (1874-1945) foi outro autor comentado no curso, a quem se atribuiu a frase “o lar das palavras está nos objetos”. Um dos mais importantes representantes da tradição neokantiana, desenvolveu uma Filosofia da Cultura como uma teoria dos símbolos, baseada na Fenomenologia do Conhecimento. Nesta perspectiva, Larkin conceitua as pessoas concretas, em que a linguagem é atrelada às coisas que devem representar, e as pessoas abstratas, que têm capacidade de gerar sensações na ausência de objetos. Para explicar, relata uma pesquisa em que estudantes eram ligados a máquinas de monitoramento de ritmo cardíaco e temperatura corporal, e eram expostos ao proferimento de nomes, alguns deles ocasionando alterações mesmo na ausência de qualquer pessoa. Era a memória que os nomes causavam que trazia significados positivos ou negativos, demonstrando que a palavra tem sua força alheia ao objeto que nomeia. Daí que ele diz que os grandes mestres utilizam exemplos em seus discursos porque a mente é mais ligada a objetos, e este clareamento de sentido é mais assimilável. O mesmo ocorreria com diagramas, fluxogramas, contação de histórias, humor – são links com os objetos que trazem memorização.

Para não deixar dúvidas, Larkin dá outro exemplo: uma pesquisa em universidade com palestrante falando para duas platéias de 300 pessoas em momentos distintos, detectou-se que, se falasse com as mãos presas para trás sem gesticulação, os ouvintes perdiam 25% da memorização do conteúdo, o que evidencia a importância desta movimentação para aproximar as palavras, o texto dos objetos e situações tratados e garantir a retenção. Por isto, ele faz a indicação para aplicar figuras representativas como um relevante reforço de mensagem, o que não seria possível nos emails convencionais de texto. Cada assunto requer um estudo específico de difusão. “Ancorar o texto no objeto é atitude inteligente, permite lembrar detalhes, ter compreensão mais alta”, enfatiza. Em geral, o grande segredo é aliar recursos face-a-face individualizados prévios, complementados por imagens ilustrativas que poderão ser mais facilmente espalhadas e compreendidas.

POSSIBILIDADES – Processos de mudança são normalmente dramáticos e complexos e geram instabilidade e controvérsia. Cabe ao comunicador, junto ao executivo sênior, traçar os cenários futuros possíveis para tentar amenizar os rumores. A comunicação das probabilidades foi outro tema central do curso de TJ Larkin., como um dos caminhos de manifesto da organização em conversar, mesmo que ainda não tenha certeza de qual direção irá tomar. Ele fala sobre a demora típica nestes momentos: “a maneira de comunicar tem influência sobre os funcionários e podemos estar os colocando contra a empresa e contra a mudança”.

Outro erro habitual é que times estratégicos de mudanças não têm incluído a comunicação desde seu início, em seus planejamentos, deixando tudo em segredo até um determinado momento considerado oficial para lançar campanhas e implementar as determinações. “E este não é a melhor idéia, porque assim surgem as fofocas. Quando tudo está só no ar, a saída é ao menos comunicar possibilidades”.

A comunicação simultânea com o tempo é uma postura madura, embora seja difícil convencer as diretorias. Nos EUA, uma legislação rígida de fusões existe para reger uma comunicação feita paulatinamente, e não somente quando interessa à organização. Contratos de confidencialidade são encaminhamentos comuns na vida do consultor, muito embora lhe seja cobrada a capacidade de criar comunicação - é um contraditório, porque a idéia seria disseminar mensagens e estas situações afundam as relações de confiança na equipe diante do silêncio e da impossibilidade de compartilhar. A realidade, todavia, indica que em grandes processos de mudança não se consegue manter segredo, parecendo que só o setor de comunicação não fala. A honestidade sempre aproxima as pessoas. “Não saber nada é pior que qualquer verdade”, finaliza.

Disponível em: <<http://www.aberje.com.br>>. Acesso 10 jun. 2008