



F2 MARCELO
A2 COLLEONI

GESTÃO ESTRATÉGICA SUSTENTÁVEL

Nos bastidores da comunicação eficiente



Vou falar sobre comunicação, mas não focado em técnicas de comunicação como oratória, postura, modo de como falar, dar ênfase, provocar reflexão nas pessoas, pausas estratégicas, ou seja, uma série de técnicas que facilitam a comunicação.

Não é sobre isso, para aprender estas técnicas tem muitas escolas, bem como cursos, muito bons que podem fazer isso para você, não é o meu intuito aqui.

O meu objetivo é que você possa entender quais são os bastidores da comunicação. O que é fundamental e básico ter em um processo de comunicação?

O que você precisa saber para se relacionar com pessoas e ter uma comunicação assertiva?



Para começar, você sabe que o resultado da comunicação é o retorno que a gente obtém daquilo que queremos comunicar. Não é só comunicar e esquecer. É trazer de volta a percepção das pessoas sobre isso. Para a gente reforçar isso, queria trazer duas coisas que faço normalmente nos meus treinamentos e nos meus cursos dentro das organizações. A comunicação é fundamental, é a base para qualquer gestão. É essencial que as pessoas entendam alguns conceitos, a importância e algumas estratégias para evitar uma comunicação ineficiente.

A primeira coisa que faço, constantemente, é uma dinâmica sobre laranja. Coloco num auditório 40/50 pessoas e levo cinco laranjas para fazer uma dinâmica com eles. Peço cinco voluntários, eles saem temporariamente e explico para todo mundo que vou passar a mesma laranja para as cinco pessoas e que elas têm que entrar lá e explicar de costas para as pessoas o que é uma laranja, sabendo que as pessoas que estão lá sentadas não sabem nada sobre laranja.

Não adianta falar que é uma laranja que eles não conhecem. Elas têm que explicar na percepção delas o que é uma laranja. Já fiz mais de 400 vezes essa dinâmica, todas as pessoas que falam sobre a laranja, falam cada uma de uma forma diferente. Ressalto esse processo pelo seguinte: as pessoas pensam diferente porque elas têm experiências diferentes, conexões diferentes que vão trazer para explicar alguma coisa.



Uma laranja é uma simples fruta que todo mundo conhece, é fácil, mas a percepção das pessoas em relação a ela é totalmente diferente. O engenheiro fala de medida, da massa, do formato, as pessoas que tiveram experiências ruins com laranja na infância falam que é azeda, as pessoas que tiveram experiências positivas falam **'Isso aqui ajuda na saúde'**, característica são diferentes, etc. Não tem uma exatamente igual a outra, não tem. Mais de 400 análises, mais do que isso, não teve uma igual a outra. Por isso que tiro as pessoas da sala e vão entrando uma a uma, para que uma não contamine a outra. Esse é o objetivo.

Quando as pessoas recebem uma informação de um gestor ou líder de área, elas vão interpretar e correlacionar com o que elas têm de conhecimento. Algumas acham positivo, outras acham negativo, umas muito avançado, outras muito básico, não importa. Mas existe essa consideração primordial a ser feita.

As pessoas recebem as informações e se conectam com as suas próprias experiências. Não queira que qualquer pessoa na face da terra tenha exatamente a mesma percepção que você sobre qualquer coisa. Não tem, é impossível. Uma experiência que alguém tenha vivido, talvez você nunca vá viver na vida, e vice-versa. Esse é o primeiro exercício que eu faço.



No segundo, faço uma brincadeira de que estou sentado lá na minha casa no sofá relaxando, assistindo televisão, tomando minha cerveja. Estou relaxando, descansando, descanso do guerreiro, como muitos dizem.

Descansando, vendo televisão, tomando minha cervejinha em casa e minha esposa me liga pela manhã e fala **'Vou atrasar uns 40 minutos, aprendi uma receita nova e queria que você iniciasse a preparação dessa receita para mim'**. Falei **'Está bom. O que eu preciso fazer?'**. **'Coloque um frango na pia descansando com cebola, pimenta e cerveja, que quando chegar acabo a receita'**.

Ela chegou, imagina a situação: a cuba da pia, um quadrado, coloquei o frango sentado, embaixo de uma asinha uma latinha cerveja e na outra um controle remoto, com duas cebolas como se fossem os olhos e a pimenta como se fosse o nariz. Na minha percepção, descansar é relaxar vendo minha televisão e tomando minha cerveja.

É isso. É óbvio que esta história é uma brincadeira, não foi a minha esposa, vi na internet e uso essa figura ilustrativa para mostrar para as pessoas que o resultado que coloco lá não está errado. Se você analisar tudo que está ali, exceto o controle remoto da televisão que coloquei adicional, tudo condiz com o que ela me pediu: está na pia descansando, está com cerveja, com cebola e com a pimenta, conforme solicitado.



Lógico, é um exemplo grotesco, totalmente diferente da uma realidade, mas isso acontece muito nas organizações, salvo as devidas proporções e questões do ambiente.

Uma simples percepção diferente gera retrabalho lá na frente. Como evitar isso? A gente vai começar a entrar em duas características importantes. Toda comunicação que você faça para sua equipe, faça com todos os envolvidos.

O alinhamento precisa ser com todos, a validação individual. Se você perguntar para a pessoa **'Você entendeu?'**, no meio de todo mundo, talvez a pessoa seja tímida e introvertida ou entendeu um frango diferente do que você quis passar e para ela está tranquilo.

Você só vai descobrir isso quando interagir com as pessoas e fazer perguntas abertas para que a pessoa fale mais e você consiga entender a percepção que a pessoa teve daquela comunicação. Crucial: alinhamento conjunto, todos envolvidos, validação individualizada sempre.

Entendendo assim a percepção de cada um e fazendo os ajustes necessários. É fundamental. Para isso, preciso conhecer as pessoas. Se não me conectar com pessoas e chegar como um comunicador, que passa a mensagem e vai embora, a consequência disso é responsabilidade do comunicador, pois não obtive o retorno para saber se as pessoas entenderam da maneira que seria necessário entender.



Quer evitar retrabalho, quer fazer um bom processo de comunicação?

Interaja com pessoas, conheça as pessoas, faça perguntas abertas para as pessoas trazerem à tona as suas percepções e se estas estão alinhadas com aquilo que era necessário. Sem dúvida nenhuma vai resolver 90% dos seus problemas de retrabalho e a empresa vai estar muito mais alinhada e preparada para tomada de decisão e para a estratégia que você quer que ela siga.

Comunicação: em massa, alinhamento e validação individualizada.

Como faço perguntas abertas? Não são perguntas de respostas sim ou não, como por exemplo 'Você entendeu?' Sim', 'Não'. Ao invés disto: **'Qual é o impacto para você dessa informação no seu dia a dia? O que você acha que vai mudar no seu processo? Me explica o que você acha que pode melhorar? Como é que você consegue encaixar essa informação no seu dia a dia?'**

Com estas perguntas você conseguirá observar a percepção das pessoas e, assim, você vai fazendo novas perguntas para aprofundar e validar se está tudo mundo conectado. Lógico, a comunicação que é do dia a dia, como indicadores de produção, indicadores que vocês avaliam diariamente, isto já está no DNA das pessoas, exceto para as pessoas novas que entram na empresa, para estas vale uma preocupação adicional, mas isso já é normal.



Comunicações importantes que vêm da organização e precisam ser rapidamente repassadas para todo mundo e vai de nível hierárquico a nível hierárquico até a base, é importante validar para cima, fazer o seu esclarecimento para que a pessoa que passou a mensagem avalie se você está no mesmo caminho, na mesma página, e abaixo fazer com que as pessoas que receberam essa informação tragam suas percepções para validar esse alinhamento.

Aproxime-se das pessoas, conheça as pessoas.



Hoje, cada vez mais a gente vai se relacionar com pessoas e isso vai fazer toda a diferença. Só que, se eu não conhecer as pessoas, se não me preocupar com o que as elas estão entendendo e, não é porque a pessoa tem mais ou menos experiência que ela vai entender de forma certa ou errada. Não. As pessoas têm formação e experiências diferentes que vão correlacionar com algo novo.

Geralmente, quando a gente passa uma comunicação de algo novo, mudanças por exemplo, as pessoas saem de uma completa desorientação, porque acaba de receber uma informação nova, vai mudar tal coisa, as pessoas ficam totalmente desorientadas, o papel do gestor é reorientar as pessoas até que absorvam aquela mudança, entendam e sigam adiante. Isso faz toda a diferença.

A comunicação pode ser assertiva na sua forma, no modo falar, ter entonação, com pausa estratégica, com todas as técnicas de oratória, porém se você não conhece a pessoa, de nada adianta. De fato, de nada adianta, porque a informação pode ser passada com uma fala muito boa, pode ter uma oratória excelência, porém as percepções das pessoas serão diferentes.

Se você como eu, já passou por situações em que a pessoa começou a falar uma coisa e você já começa a bolar a resposta e quando a fala se estende por um pouco mais, você já percebe iria falar uma besteira enorme. Não era isso que você estava pensando.



Quantas vezes já aconteceu isso com a gente? Se você é responsável por comunicar algo, valide que o retorno da sua comunicação esteja alinhado com o que você quis comunicar.

Esse fato para mim é fundamental, é a base para qualquer gestão, qualquer liderança, qualquer conexão com o cliente, com tudo. Que você entenda as percepções das pessoas e use-as para ajustar a sua comunicação, ajustar sua estratégia e a sua tomada de decisão e uma série de outros fatores que vão facilitar a sua vida.

