



## Como escolher o canal adequado de comunicação

Você é especialista em informática. Acredita que ela chegou para facilitar a troca de informações entre as pessoas. Foi o grande responsável junto à diretoria de sua empresa para a implantação do Correio Eletrônico. Utiliza este sistema para os contatos diários com seus colegas, subordinados e o líder, que trabalham próximos a você. Não consegue entender porque muitas vezes, solicita uma informação via correio eletrônico e a pessoa o procura para responder pessoalmente ou lhe telefona. Em sua opinião, os quadros de aviso deveriam ser eliminados. Para que tanto papel? As reuniões deveriam ser restringidas ao mínimo, somente para os assuntos mais complexos. Para que perder tanto tempo? Você está pretendendo sugerir ao departamento de Recursos Humanos para informatizar os formulários de Avaliação de Desempenho. Aquelas reuniões desgastantes entre o líder e o liderado poderiam ser substituídas pela troca de informações eletrônicas.

(Analisar, neste exemplo, se o gerente está certo ou errado em tratar as comunicações dessa forma.)

### O QUE FAZER

- Analise cuidadosamente o objetivo de sua comunicação, antes de escolher o canal, o meio que utilizará para transmiti-la com eficácia. O processo de comunicação consiste na transmissão de ideias, sentimentos e informações. Os desentendimentos e conflitos se originam, na maioria das vezes, da complexidade subjacente às ideias e sentimentos. A comunicação se torna mais simples quando seu conteúdo se restringe à troca de informações.

- Utilize as formas de comunicação unilateral (feedback não imediato) para a transmissão de informações simples, sobre temas não sensíveis ou não-complexos. Os meios mais utilizados são: nota em papel, fax, e-mail, correio eletrônico etc.

- Converse pessoalmente com o subordinado, quando a troca de informações envolver assuntos de natureza sensível/complexa, como disciplina, avaliação de desempenho, orientação.

Nesses casos a importância de conversar cara a cara com o interlocutor, com a troca de feedback imediato é fundamental para assegurar o sucesso da comunicação. Essas conversas frente a frente facilitam a percepção dos sentimentos (expressões não-verbais) e podem minimizar os conflitos potenciais.

- Utilize o telefone quando a distância, tempo disponível ou simplicidade das informações assim o justificarem. Fique atento, no entanto, para modulações de voz ou pausas estranhas na comunicação, que possam significar que o ouvinte não recebeu bem a informação. Se for possível, conclua a conversa pessoalmente, dirigindo-se à sala do envolvido.

- Faça reuniões com sua equipe, quando for importante o consenso sobre determinado problema ou decisão, bem como a conscientização de todos para um novo sistema envolvendo a quebra de paradigmas. Nesse caso o contato pessoal será fundamental para esclarecer as dúvidas e permitir as manifestações dos ouvintes sobre o tema.

- Faça um plano de comunicação detalhado, quando o assunto assim o exigir. A sensibilização de todos os empregados da empresa, por exemplo, para um novo sistema de remuneração sobre Participação nos Resultados, poderá justificar a combinação de vários meios de comunicação. Informações resumidas sobre o tema seriam veiculadas pelo e-mail e colocadas no quadro de aviso para despertar a atenção do pessoal sobre o tema. Essas informações, poderiam ser repetidas após alguns dias, de forma impressa no papel e ser colocadas sobre a mesa de todos os empregados. Reportagem sobre o tema seria veiculada na revista da empresa. Vídeo de curta duração (até 10 minutos), poderia ser estruturado pelos especialistas em remuneração e consultores externos em comunicação.

Este vídeo seria utilizado em reuniões “tira dúvidas” para aprofundar os conceitos sobre o tema. Manuais de orientação, em papel, seriam estruturados com os principais conceitos e as perguntas e respostas mais prováveis, sendo distribuídos ao final das palestras.

- Utilize a hierarquia da organização, para a transmissão de informações a todos os empregados. Material de apoio deve ser preparado por especialistas no assunto, a fim de homogeneizar a comunicação. Dessa forma, cada empregado recebe a informação diretamente de seu líder imediato.

- Programe reuniões e seminários entre pessoas de estados ou países diferentes, através de teleconferências, quando as condições de tempo, custo e conteúdo do assunto assim o justificarem.

- Utilize vídeos ou trechos escolhidos de filmes, para potencializar a aprendizagem em programas de treinamento à distância ou cursos de seminários.

## O QUE NÃO FAZER

- Não superestime o poder da tecnologia, substituindo (conforme o gerente do exemplo anterior) os contatos pessoais e reuniões, por informações frias transmitidas via fax, correio eletrônico ou e-mail.

- Não confunda o tipo, profundidade e complexidade da mensagem a ser transmitida.

Você estará simplesmente passando dados e informações técnicas? Você deverá obter o consenso em sua equipe sobre os novos procedimentos de pagamento de benefícios? Você precisa negar a prestação de serviço nos termos solicitados ao seu cliente interno?

Você deseja agradecer a ajuda de seu colega de trabalho?

Você necessita sensibilizar sua equipe para o novo sistema de Remuneração Variável?

- Não abuse em falar por telefone ou via correio eletrônico, com seus subordinados que trabalham próximo a você. Chame-os à sua sala ou converse com eles em seus locais de trabalho. Lembre-se de que o contato pessoal é fundamental para desenvolver o espírito de equipe, e fortalecer a confiança e credibilidade entre vocês.

Por Garrido, Laércio M. - “Virei gerente, e agora?”