

Comunicação inteli-gente

L *Murilo Furtado de
Mendonça Junior*

Sócio-diretor da EDUCORP, empresa provedora de soluções integradas em educação corporativa. É professor associado da Fundação Dom Cabral, Ibmecc, FIA/USP, EY University (Universidade Corporativa), Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS) e Sustentare Escola de Negócios (Joinville – SC).
murilofl@gmail.com



O entusiasmo dos autores contagia a cada instante de leitura, já que o cerne da questão tratada é o desenvolvimento das relações sociais. Nota-se que essa parceria se alinha com o objetivo de mudança de modelos estabelecidos culturalmente conduzidos de forma destacada por lideranças jovens e femininas. A proposta é desenvolver nossa capacidade e compreensão analítica de comunicação para com os protagonistas em cena à nossa volta e adequar a forma como a abordamos: Ao nos questionarmos sobre nossa autocrítica, sobre a qualidade da nossa comunicação, fica em aberto a perspectiva de mudança de hábitos. Para tanto, os autores mencionam uma pesquisa da Associação Brasileira de Academias (de ginástica) que demonstra que apenas 30% dos interessados em praticar esportes perseveraram justamente na intenção de mudança de hábitos.

Em contato com várias empresas e seus líderes, constatou-se um comando mais horizontalizado com o papel do líder atento, que respeita e ouve seus interlocutores. Já com os superiores, é exigida uma abordagem mais estruturada, com demonstração de conhecimento. Na direção colateral, pode apresentar dificuldades pelo lado competitivo, e com os subordinados, há o detalhe da informação e do poder, mas seria razoável fazer adaptações no discurso, traduzindo conhecimento de forma agradável e compreensiva sem, no entanto, reforçar a autoridade.

Nesses novos tempos, apesar das facilidades, as ferramentas eletrônicas jamais serão tão eficientes quanto à comunicação pessoal, que abrange não só o sujeito, mas também o ambiente corporativo. A oralidade está na essência de uma comunicação interna eficiente, pois permite a troca de olhar, a cumplicidade e o entendimento, os quais não podem ser concretizados por e-mail.

Sabe-se da complexidade nas relações interpessoais de quem constrói a carreira com manuais e desenvolve processos e produtos. Afinal de contas, “pessoas” sempre colocam as lideranças à prova, e dentre as muitas atividades de relevância, o feedback se apresenta como uma das mais desafiantes. Hora da verdade, olho no olho, dizer o que pensa e ouvir o que precisa. Tudo isso, também precisa ser bilateral: dar e receber. Se essa prática fosse cotidiana, eliminaria os fantasmas que perambulam pela imaginação humana.

Relatório do Pew Research Center de 2015 indica que a maioria dos estadunidenses acredita que as mulheres são tão capazes de ser boas líderes quanto os homens. Contudo, ainda permanece a restrição à liderança feminina no ambiente corporativo, preconceito enraizado que nos impede de nos livrar dos estereótipos. Luiza Trajano, dona do Magazine Luiza, diz que “é preciso assumir a feminilidade em cargos de chefia e mostrar que é possível ser tão ou mais competente, sem adotar os padrões convencionais da administração feitos por homens e para os homens” (p. 40). Hoje se espera das mulheres a persistência nas diferenças em lugar da cópia de comportamentos. Mulheres aumentam suas chances numa negociação quando passam a imagem de pessoas agradáveis e que demonstram preocupação com o outro.

Levando em consideração que classificações geracionais costumam levar em conta até quatro gerações, o desafio consiste na adaptação com cada público, criando ambientes de confiança e de diálogo.

Liderar é atuar como *coach*, fazendo uma interpretação a partir da realidade vivencial e atuando de maneira diferenciada.

O termo comunicação deriva do latim *communicare*, que significa partilhar, participar de algo ou tornar comum. Através dos sinais – emissor e receptor – pode haver redundância na interferência das motivações e das expectativas. Entendemos a mensagem de acordo com nossas referências, e inúmeros fatores podem interferir nesse entendimento, como o vocabulário, os gestos e até mesmo as roupas que vestimos. Para reduzirmos os ruídos nesse processo, devemos focar a atenção aos outros e a nós mesmos.

Quanto ao desenvolvimento da nossa fala, estão compreendidos três grupos parametrizados: físicos, psicoemocional e sociocultural, que apresentam uma característica muito particular, tal como uma impressão digital. Por meio da fala e de seu mais poderoso instrumento, a voz, revelamos ao mundo quem somos e como estamos a cada momento; as características pessoais se refletem na impostação da voz. Pelo discurso, também conseguimos perceber o nível de educação(particularidades) do interlocutor Nossa voz conta a nossa história, e nossa história sofre influência de fatores socioculturais, físicos, emocionais, entre outros.

A voz é produzida pelo aparelho fonador. Quando resolvemos falar, tomamos em prestados órgãos dos aparelhos respiratório e digestório que foram adaptados para essa função. Fisicamente, a voz é produzida no nível das cordas vocais, que são duas pregas de músculo e mucosa que vibram durante a passagem do ar na expiração. Apesar de esse processo parecer simples, podemos produzir a nossa fala a partir de várias possibilidades de ajuste entre aquelas três dimensões – a física, a psicoemocional e a sociocultural. Ao escolher o ajuste ideal, com uso da ressonância de modo bem equilibrado e com padrão amplo e preciso de articulação, o efeito no nosso corpo será de conforto absoluto, e o impacto no interlocutor será a percepção de que estamos seguros, certos do que falamos, motivados.

Como diz Sócrates, “fale para que eu te veja”. Em um cenário repleto de informações, transformá-las em conhecimento, a partir da interpretação de dados e do inter-relacionamento de fatos, não é o suficiente, pois, para o conhecimento se revelar, é preciso também habilidade na comunicação. O tripé que rege a boa comunicação é formado pelo conhecimento, pela habilidade e pela atitude. Comunicação é resultado de dom e de treino; se o dom for pequeno, capriche mais no treino. Convencidos de que é o padrão de comunicação que nos eleva à condição de liderança nos grupos em que atuamos e de que a fala é um dos elementos mais significativos nesse processo, vamos abandonar a ideia de que a voz é instrumento de trabalho apenas de jornalistas, professores, cantores etc. Desenvolver essa ferramenta e fazer sua manutenção são essenciais.

Uma pessoa com padrão analítico tende a dar grande atenção aos detalhes. A comunicação de um analítico pode ser representada por meio de um círculo. O lado negativo é que ela corre o sério risco de perder o tempo da comunicação. Já pessoas com preferência pelo padrão sintético são objetivas, “curtas e grossas”, como se diz. Elas tendem a ser impacientes e gostam de ir direto ao ponto. Se a forma de comunicação do analítico pode ser representada por um círculo, a do sintético pode ser por uma flecha.

A neurociência, por exemplo, identifica três modelos básicos de processamento cerebral, que revelam os canais de comunicação para os quais damos preferências. Podemos ser visuais, auditivos ou sinestésicos. As pessoas visuais são aquelas que têm fala rápida, descrevem com detalhes, gostam de ler, são organizadas e ordeiras. As auditivas são descritas como pessoas que inclinam a cabeça para um lado para ouvir melhor, têm voz de locutor, têm dificuldade com a escrita e com cálculos, têm facilidade para idiomas e se distraem com barulho. As sinestésicas falam lentamente, fazem longas pausas e usam volume baixo; gostam de tocar e serem tocadas; são impulsivas e gesticulam muito.

Os recursos verbais estão relacionados às escolhas que fazemos das palavras para transmitir a nossa mensagem, da forma como criamos as frases e das expressões que usamos.

É condição sine qua non estar alinhado com as ideias e os valores do grupo, dominar as regras que pautam a política de comunicação e desenvolver a habilidade de conversar com o público por meio da mídia. Crises fazem parte das corporações e são inevitáveis. O que as diferencia é a forma como são encaradas. E essa é uma tarefa complexa, porque entre a mensagem que você transmite e a mensagem que o público recebe há uma figura importante: o jornalista. Conservar boas relações com jornalistas pode ajudar no desenvolvimento de uma carreira, pois ter o nome citado em reportagens e se transformar em referência no setor oferecem visibilidade e prestígio.

Na gestão da crise, especialistas criaram a expressão “*golden hour*”, conceito que diz respeito às ações tomadas nos primeiros 60 minutos após a deflagração do problema. Isso foi antes do impacto da internet e da tecnologia da informação. Hoje se recomenda que o tempo de resposta seja de 15 minutos, porque a opinião pública sobre a crise se forma imediatamente após a ocorrência dela, graças à velocidade da comunicação. Todavia, toda vez que se privilegia a agilidade em detrimento da precisão, paga-se com o que há de mais caro na nossa carreira (seja a de jornalista ou não): a credibilidade.

Comunicação é realmente um processo com alto potencial para produzir mal-entendidos. No caso da mídia, temos aí dois complicadores: primeiro, a presença de um intermediário, o jornalista, a quem você deve convencer o que quer dizer; segundo, na mídia as coisas se disseminam cada vez mais rapidamente, para o bem e para o mal. Qualquer coisa dita entre quatro paredes pode ganhar o mundo, ao menos o mundo que está ao alcance das nossas redes.

O problema não são as escolhas que temos de fazer, mas as circunstâncias em que acontecem, a experiência de quem as enfrenta e o comportamento que se tem diante de desafios. Tanto a identificação das suas habilidades e de sua força real quanto o mapeamento da personalidade das pessoas com as quais vai dialogar farão você tirar proveito de todo o seu potencial e encarar com naturalidade os agentes causadores de medo e de estresse. Administrar esse estresse, reconhecer seus aspectos positivos e negativos e enxergar os cenários em que você terá de atuar vão, entre outros benefícios, lhe dar poder de negociação.

JUNG, M.; KYRILLOS, L. **Comunicar para liderar**. São Paulo: Contexto, 2015. 192 p.