

# Hoje

**CIESP**

Diretoria Regional  
de Campinas

QUAL É O FOCO  
DA SUA  
COMUNICAÇÃO?

pág. 04

APRENDENDO A  
CUIDAR DO CORPO  
FUNCIONAL

pág. 05

ATITUDE,  
O IMPORTANTE  
É TÊ-LA

pág. 09

QUATRO  
COMBUSTÍVEIS  
À ESPERA DE  
SUA ESCOLHA

pág. 10

POSTO AVANÇADO  
DO BNDES,  
UM FACILITADOR

pág. 11

**Ferramentas para  
uma boa gestão**

pág. 06

**Mesmo crescendo,  
o Brasil requer  
atenção**

pág. 07

**CIESP**

REVISTA BIMESTRAL CIESP - CAMPINAS / Nº 64 - MARÇO/2004

[www.ciesp.org.br](http://www.ciesp.org.br)

## QUAL É O FOCO DA SUA COMUNICAÇÃO?

Entre todas as habilidades humanas, a capacidade de comunicar-se é fundamental para alcançar relações ou resultados desejados. Mas por que será que mesmo sabendo disso, as pessoas e as empresas, muitas vezes, não conseguem sucesso na comunicação? De fato não é uma tarefa fácil comunicar-se de maneira competente. É preciso lembrar que a comunicação deve ser planejada e realizada tendo como foco quem vai receber a mensagem. E aí vem uma dica do consultor Octaviano Machado Neto, autor do livro *Competência em Comunicação Organizacional Escrita*; o assunto deve ser tratado em função do receptor. "A comunicação competente é construída não a partir de quem comunica, mas a partir de quem a recebe", ressalta Machado Neto.

Pensando nisso, percebe-se o quanto é necessário conhecer o receptor para escolher a linguagem adequada. Quando opta-se pela comunicação escrita, por exemplo, esse conhecimento é ainda mais exigido, pois, como o leitor está ausente, é preciso antecipar todas as suas reações em relação ao que será comunicado. Considere uma empresa, se ela não transmitir com competência sua missão e seus valores ao corpo funcional, os conflitos vão começar a aparecer gradativamente, comprometendo o andamento dos negócios. Por isso, dedicar tempo para avaliar como anda a comunicação dentro de uma organização sempre vale a pena.

De acordo com a coordenadora do grupo de Desenvolvimento Humano Organizacional do CIESP-Campinas, Raquel Kussama, os gestores de empresas que freqüentam o grupo têm levantado nas reuniões como os conflitos estão presentes no dia-a-dia das organizações. Atitudes que são tomadas sem a participação ativa de diretores, comunicados que distanciam o corpo funcional da diretoria, gestores que evitam sugerir coisas novas aos diretores e apontar erros, relatórios escritos sem consistência e concisão pelos profissionais, setores de uma mesma empresa que não se comunicam, entre outras falhas.

Segundo Machado Neto - que realizou uma pesquisa de campo durante 10 anos a fim de conhecer os problemas da comunicação organizacional escrita e apresentar soluções - o empresário deveria ser o dono da comunicação organizacional, interna e externa, podendo, sim, delegar responsabilidades, mas nunca alhear-se. "É fundamental que ele exerça o raciocínio crítico sobre tudo o que a empresa está comunicando. Fazendo isso, o empresário está ajudando os gestores da comunicação a melhorar o padrão da comunicação, depois o nível e, por último, elevá-la a um patamar alinhado com os objetivos, estratégias e valores da empresa."

O consultor também destaca a importância de se enxergar a heterogeneidade do corpo funcional e nunca vê-lo como uma massa. "O corpo funcional pode ser comparado



Raquel Kussama, Octaviano Machado Neto e Wladimir Tadeu Mantovani

com a população de uma cidade, formada por pessoas com necessidades e características diferentes. Assim sendo, é preciso comunicar e agir com sabedoria, focando cada grupo na sua individualidade."

### Exemplo dado por Machado Neto:

Uma empresa que tinha 100 funcionários desejava que seu corpo funcional não fumasse. Porém, apenas 15 funcionários eram fumantes. Ciente disso, a diretoria teve a idéia de fazer uma grande campanha de conscientização do mal que o cigarro faz à saúde. Conversando com seus consultores, foi orientada para não tomar tal atitude, pois, fazendo isso, ela estaria dividindo esse problema com os 85 funcionários não-fumantes, podendo ainda despertar o preconceito de muitos. Concluiu-se, então, que o melhor a fazer seria chamar os 15 para conversar e oferecer-lhes todo o suporte para colaborar com eles na decisão de parar de fumar.

A comunicação verbal foi ideal para esse caso, e o bom senso, a lealdade de lidar com o corpo funcional e os princípios éticos foram responsáveis pelo sucesso dessa comunicação.

Ao conhecer a "digital" do receptor e colocá-lo ao centro, as ações (raciocinar, ter idéias, buscar informações, planejar, criticar, escolher a linguagem) para estruturar a comunicação acontecem naturalmente. O bom disso é que esse procedimento gera atitudes integradas e aproxima os envolvidos, o que, no caso de uma organização, é ainda mais saudável e necessário para seu crescimento. "Investir em comunicação requer, sim, mais atenção, sensibilidade e ações personalizadas, mas o resultado é positivo e novo. Pode apostar", estimula Machado Neto. ☺