

*O desafio de gerir
pessoas: unindo as
individualidades em favor
do todo e nos diferentes
níveis hierárquicos*



Série A

Um livro-texto
diferente de tudo
que você já viu.

ADMINISTRAÇÃO

BATEMAN | SNELL

2ª Edição

A ética, a onda verde e a
responsabilidade social:
como lidar com as
preocupações da atualidade

**SAIBA A
VERDADE!**

O dia a dia, as dificuldades
e as soluções encontradas
pelos gestores de empresas
consagradas

**Mc
Graw
Hill**



B328a Bateman, Thomas S.
Administração [recurso eletrônico] / Thomas S. Bateman,
Scott A. Snell ; tradução: Allan Vidigal Hastings ; revisão
técnica: Gilmar Masiero. – 2. ed. – Dados eletrônicos. – Porto
Alegre : AMGH, 2012.

Editado também como livro impresso em 2012.
ISBN 978-85-8055-082-5

1. Administração. I. Snell, Scott A. II. Título.

CDU 658

A comunicação flui por meio de diversos canais

A comunicação pode ser enviada por muitos canais diferentes (etapa 3 da Figura 12.1), inclusive o oral e o escrito. Cada canal tem vantagens e desvantagens.

A *comunicação oral* inclui discussões frente a frente (ou presenciais), conversas ao telefone e apresentações e palestras formais. As vantagens são a possibilidade de fazer e responder perguntas; o *feedback* é imediato e direto; o(s) destinatário(s) pode(m) perceber a sinceridade (ou insinceridade) do remetente; e a comunicação oral é mais persuasiva e às vezes mais barata do que a que se dá por escrito. Ainda assim, a comunicação oral também tem desvantagens: pode levar a declarações espontâneas e mal pensadas (e ao arrependimento) e não deixa registros permanentes (a menos que seja gravada).

A *comunicação por escrito* abrange e-mail, memorandos, cartas, relatórios, arquivos de computador e outros documentos por escrito. As vantagens do uso de mensagens como estas são a possibilidade de diversas revisões; o fato de serem registros permanentes que podem ser arquivados; permanecer a mensagem inalterada mesmo que enviada por meio de diversas pessoas; e a possibilidade de o destinatário ter mais tempo para sua análise. As desvantagens são a ausência de controle do remetente sobre onde, quando ou se a mensagem será lida; a ausência de *feedback* imediato ao remetente; a possibilidade de que o destinatário não entenda partes da mensagem; e o fato de a mensagem precisar ser mais longa para conter informação o bastante para lidar com dúvidas previstas.¹⁷

Devemos levar isso em consideração ao decidir entre a comunicação oral ou por escrito. Além disso, às vezes é bom usar os dois canais,

como quando se redige um memorando de confirmação de uma reunião ou quando se escreve uma carta para permitir que alguém se prepare para um telefonema.

A mídia eletrônica oferece canais flexíveis e eficientes

A comunicação oral e escrita se dá, cada vez mais, através de meios eletrônicos. Os gestores usam computadores não só para coletar e distribuir dados quantitativos, mas também para “conversar” eletronicamente com outras pessoas. Em salas eletrônicas de tomada de decisão, o software suporta acesso simultâneo a arquivos comuns e permite que as pessoas compartilhem pontos de vista e trabalhem coletivamente.¹⁸ Outros meios de comunicação eletrônicos são a teleconferência, na qual grupos de pessoas em diferentes lugares interagem por meio das linhas telefônicas e, talvez, até mesmo aparecem nos



●● OA12.3

Descrever quando e como usar os diversos canais de comunicação.

monitores umas das outras ao participar de discussões em grupo (videoconferência). Além disso, todos provavelmente estamos muito familiarizados com e-mail, mensagens instantâneas, mensagens de texto e blogs.

O e-mail tornou-se uma ferramenta fundamental de comunicação no ambiente de trabalho e o usuário corporativo médio lida com 171 mensagens por dia.¹⁹ As mensagens instantâneas (IM, *Instant Messaging*) são menos disseminadas no ambiente empresarial, mas seu uso é crescente. Segundo um levantamento recente, 35% dos funcionários entrevistados disseram que usam IM no trabalho.²⁰ Novas versões de software de e-mail podem incentivá-los a usar uma maior gama de ferramentas de comunicação eletrônica. A recente atualização do Lotus Notes 8, permite que os usuários usem guias para criar uma sessão de IM ou abrir arquivos de processamento de texto ou planilha para criar anexos. Também podem organizar documentos, mensagens e cronogramas por projeto, permitindo que todos os participantes analisem as informações e sejam notificados de mudanças. A mais recente versão do programa de e-mail Outlook, da Microsoft, permite que os usuários façam chamadas telefônicas pela internet e redijam documentos em um espaço de trabalho cooperativo chamado SharePoint. A vantagem desse espaço está em que todos os participantes



podem ir diretamente para um ponto central e trabalhar diretamente em um projeto, sem o passo intermediário do e-mail.²¹ Esses avanços tecnológicos encorajam tanto a colaboração quanto a comunicação.

Os blogs – sites para publicação de textos – também chegaram ao mundo dos negócios. Algumas empresas usam blogs para comunicar-se com o ambiente externo, compartilhando, por exemplo, informações sobre usos de seus produtos ou esforços de responsabilidade social. Os blogs também podem fomentar a comunicação interna na organização.²² Uma equipe de projeto pode ter um blog no qual o líder poste atualizações frequentes, com apresentações e planilhas relevantes. Realizar uma busca no site pode ser para os membros da equipe uma maneira fácil de encontrar informações sobre o projeto. Eles também podem publicar ideias e comentários como respostas aos registros do autor. Os blogs podem, ainda, ser usados para incentivar a colaboração entre funcionários com interesse compartilhado em determinados produtos, clientes, ou funções.

De modo geral, as mais recentes ferramentas de comunicação eletrônica enquadram-se em uma categoria chamada **Web 2.0**, um conjunto de aplicativos baseados na internet que incentiva o conteúdo gerado pelos usuários e a colaboração entre eles. Entre os aplicativos mais populares da Web 2.0 estão redes de relacionamento, *podcasts*, RSS (*Really Simple*

O Twitter como salva-vidas durante desastres

“O que você está fazendo?”

É uma pergunta comum – especialmente para as multidões de usuários do Twitter em todo o mundo. O site de relacionamentos fornece uma maneira rápida e fácil de manter o contato com amigos, oferecendo detalhes da vida aos “pedacinhos” em tempo real – por exemplo, “estou lavando o carro da minha irmã”, “estou no cinema com amigos”, ou “estou pensando em estudar para a prova de economia, mas antes preciso de uma pizza”. Com a limitação de 140 caracteres por postagem, os usuários logo aprenderam a ser sucintos em suas mensagens.

Quando Gen-Xers Jack Dorsey, Biz Stone e Evan Williams fundaram o Twitter, em 2006, a ideia era permitir que os usuários tivessem acesso a uma rede de comunicação com aquilo que chamavam de “mínimo denominador comum”. Para participar, os usuários não precisam de nada além de um telefone celular habilitado para enviar mensagens instantâneas. Com isso, o site cresceu exponencial-

mente. Em meados de 2009, já eram mais de 24 milhões de usuários, sendo que mais de 17 milhões estavam nos Estados Unidos.

O Twitter logo tornou-se mais do que um veículo causal para manter contatos. O site é um meio valioso para relatar e acompanhar informações durante desastres e acontecimentos em todo o mundo. Quando incêndios florestais arrasaram o sul da Califórnia em 2007, por exemplo, os usuários do sistema começaram a fornecer detalhes em segundos, ajudando os moradores da região a obter notícias imediatas e avaliar se estavam seguros.

Depois que terremotos devastaram a China em maio de 2008, o Twitter tornou-se a principal fonte de relatos. Dava informações mais rápido até que o U.S. Geological Survey, a agência governamental norte-



Os cofundadores do Twitter Biz Stone (esq.) e Evan Williams em seu escritório em São Francisco.

-americana encarregada de acompanhar leituras sísmicas em todo o mundo. Algumas semanas depois, quando Los Angeles viu-se abalada por terremotos, tweets vindos de aparelhos celulares tomaram a rede em segundos. Para fins de comparação, a agência Associated Press levou nove minutos para divulgar o assunto.

Syndication, que permite que os usuários recebam notícias, blogs, ou outras informações que escolham) e wikis (publicações online criadas com contribuições de muitos autores-usuários). Essas ferramentas tornaram-se populares em sites como Facebook, YouTube e Wikipedia, mas os usuários levaram a experiência para o ambiente de trabalho, aplicando a colaboração online às necessidades de negócio. Ao contrário da primeira geração de aplicativos da internet, apresentados às organizações quando seus departamentos de tecnologia da informação (TI) os avaliavam e os compravam, os funcionários costumam começar a usar as ferramentas da Web 2.0 por conta própria para preencher alguma necessidade. Rod Smith, vice-presidente de tecnologias emergentes da internet da IBM, recorda-se de uma reunião na qual falou de wikis para o chefe de TI do Royal Bank of Scotland. O homem de TI disse que o banco não as usava, mas quando Smith conversou com outros participantes, mais de 20 disseram que *eles* usavam.²³

vantagens As vantagens da comunicação eletrônica são muitas e dramáticas. Nas empresas, incluem o compartilhamento de mais informações e a velocidade e a eficiência de envio de mensagens rotineiras a várias pessoas espalhadas por vastas áreas geográficas. Wikis voltadas para negócios, como o Socialtext, permitem que equipes de projeto publiquem suas ideias em um fórum para que os membros possam acrescentar contribuições. O Socialtext permite que os líderes de projeto concedam acesso aos usuários com base em suas necessidades de conhecimento e participação. A Web Crossing usa wikis para desenvolver produtos. Michael Krieg, vice-presidente de marketing, afirma que as wikis poupam à empresa “volumes inimagináveis em papel, pos-

tagem, reuniões, despesas de viagem, teleconferências e o tempo associado a tudo isso”.²⁴

A comunicação eletrônica pode reduzir o tempo e as despesas envolvidos em viagens, fotocópias e uso de correios.

Quando um incêndio causado por um acidente rodoviário fechou uma grande avenida da área da Baía de São Francisco, Valerie Williamson evitou a confusão encontrando-se com seu colega Brian Friedlander no escritório virtual da empresa no Second Life, um mundo virtual online. Williamson e Friedlander usaram avatares (imagens animadas de si) para conduzir sua reunião na sala de conferências virtual de sua empresa existente no mundo real, a Electric Sheep Company.²⁵ Os usuários do Second Life podem usar seus avatares para fazer comunicações empresariais, como apresentações PowerPoint, transmissão de áudio e vídeo, e indicação de perguntas.

Algumas empresas, entre elas a Boeing, usam softwares de *brainstorming* que permitem contribuições anônimas, partindo da premissa de que isso aumentará a franqueza das discussões internas. Pesquisas indicam que com um sistema de tomada de decisão em grupo há um aumento do compartilhamento de dados e da argumentação crítica, assim como decisões de mais alta qualidade em relação a reuniões presenciais.²⁶ Mas a anonimidade também cria o potencial para mentiras, fofocas, insultos, ameaças, assédio e divulgação de informações sigilosas.²⁷

desvantagens Entre as desvantagens da comunicação eletrônica estão a dificuldade de solução de problemas

● **WEB 2.0** Um conjunto de aplicativos da internet que estimula o conteúdo fornecido pelos usuários e a colaboração entre eles.

Quando um jato da U.S. Airways fez um pouso de emergência no Rio Hudson, em 2009, foi um usuário do Twitter que, com seu telefone móvel, tirou uma foto do avião sobre a água e a enviou para um site de compartilhamento de fotos no Twitter. A imagem surreal espalhou-se pelo mundo em minutos. Hoje, a Agência Federal de Gestão de Emergências dos Estados Unidos (FEMA, *Federal Emergency Management Agency*) mantém uma página no Twitter que usa para fornecer informações em tempo real sobre desastres, como as enchentes de 2009, no estado da Virgínia Ocidental.

O Twitter representou um papel central na cobertura das eleições presidenciais de 2008 nos Estados Unidos, quando as campanhas de Obama e McCain usaram-no e o site estabeleceu páginas especiais sobre as eleições. Depois das contestadas eleições de 2009 no Irã e de um blecaute de notícias imposto pelo governo, ativistas usaram o Twitter para manter o resto do mundo a par dos acontecimentos. ♦

P: Perguntas para discussão

- Quais as vantagens do Twitter como meio de comunicação eletrônica? E suas desvantagens?
- Em que situações um gestor poderia considerar o Twitter um canal de comunicação apropriado? Quando poderia querer desencorajar o uso do site pelos funcionários?

FONTES: Federal Emergency Management Agency, “Twitter FEMA Now: We Want to Hear from You”, site da organização, <<http://www.fema.gov>>, acessado em 19 de junho de 2009; Lev Grossman, “Iran Protests: Twitter, the Medium of the Movement”, *Time*, 17 de junho de 2009, <<http://www.time.com>>; Jamie Diamond, “The Twitter Guys”, *New York Times*, 8 de maio de 2009, <<http://nytimes.com>>; United Press International, “Don’t Fight Twitter,

Disaster Expert Says”, site da UPI, 6 de março de 2009, <<http://www.upi.com>>; Claudine Beaumont, “New York Plane Crash: Twitter Breaks the News, Again”, *London Telegraph*, 16 de janeiro de 2009, <<http://www.telegraph.co.uk>>; Shira Ovide, “Twittering the USAirways Plane Crash”, *The Wall Street Journal*, 15 de janeiro de 2009, <<http://blogs.wsj.com>>; Erica Noonan, “Life Is Tweet”, *Boston Globe*, 4 de janeiro de 2009, <<http://www.boston.com>>; John Cox, “Tweets, Twits, and the California Earthquake”, *Network World*, 30 de julho de 2008, <<http://www.networkworld.com>>; Mathew Ingram, “Twitter Breaks Chinese Earthquake News”, *Toronto Globe and Mail*, 12 de maio de 2008, <<http://www.theglobeandmail.com>>; e Mitch Wagner, “Google Maps and Twitter Are Essential Information Resources for California Fires”, *InformationWeek*, 24 de outubro de 2007, <<http://www.informationweek.com>>.

complexos que envolvam interação frente a frente mais prolongada e a impossibilidade de captação de dicas sutis, não verbais ou de inflexão a respeito do que o comunicador está pensando ou transmitindo. Em negociações online – mesmo antes que comecem – as partes desconfiam mais umas das outras do que nas frente a frente. Depois da negociação (se comparados aos negociadores em pessoa), as pessoas costumam estar menos satisfeitas com os resultados obtidos, mesmo que sejam economicamente equivalentes nos dois casos.²⁸

Embora as organizações dependam muito da comunicação por computador para a tomada de decisões em grupo, os grupos presenciais costumam levar menos tempo, tomar decisões de mais alta qualidade e ser mais satisfatórios para seus membros.²⁹ O e-mail é mais adequado para mensagens de rotina que não exijam grandes quantidades de informações complexas. São menos apropriados para informações confidenciais, solução de conflitos, ou negociações.³⁰ Há casos de funcionários que relatam ter sido demitidos por e-mail e até por mensagem de texto.³¹ Essas formas mais impessoais de comunicação podem magoar, e um funcionário irritado pode facilmente encaminhar essas mensagens, o que muitas vezes tem um efeito “bola de neve” que pode criar embaraços para todos os envolvidos. Assim como o e-mail, as IMs podem ajudar as pessoas a trabalhar em conjunto de maneira produtiva, mas também podem gerar vazamentos de informações delicadas.

As empresas preocupam-se com vazamentos e com representações negativas e podem até exigir que os funcionários concordem com diretrizes específicas antes de dar início a blogs. Algumas regras gerais que orientam os bloggers corporativos são:³²

- Lembrar que blogs publicados no site de uma empresa devem evitar qualquer conteúdo que possa ser embaraçoso para ela ou divulgue informações sigilosas.
- Ater-se ao assunto designado de qualquer blog patrocinado pela empresa.
- Se contatado por membros da imprensa para uma matéria sobre um blog, obter autorização oficial antes de prosseguir.

A maioria das comunicações eletrônicas é simples e fácil e algumas são anônimas. Por isso, uma consequência inevitável da comunicação eletrônica é o “flaming”: insultos, desabafos, denúncias e outros comportamentos contrários ao protocolo. E-mail, blogs e IMs fazem com que as pessoas sintam-se livres para enviar mensagens que jamais diriam a alguém frente a frente. Na ausência de dicas não verbais, observações em tom de brincadeira podem ser levadas a sério, criando ressentimentos e arrependimentos. Algumas pessoas tentam esclarecer usando emoticons, como carinhas sorridentes, mas isso pode até piorar a situação.³³ Além disso, mensagens confidenciais, inclusive detalhes sobre vidas privadas e observações insultuosas e embaraçosas, às vezes, tornam-se públicas por causa de vazamentos eletrônicos.

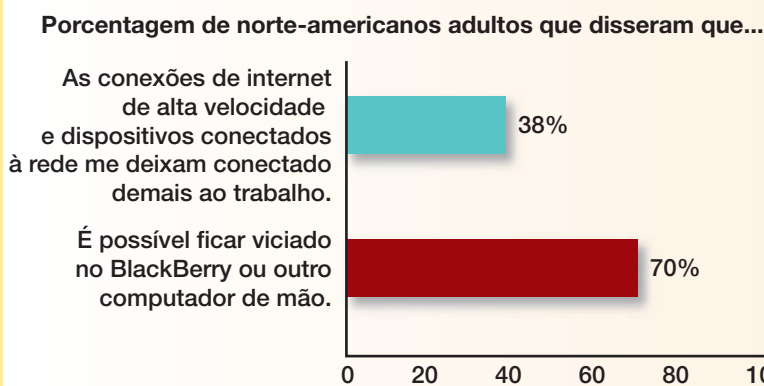
A comunicação eletrônica tem outros perigos importantes.³⁴ Pessoas e, às vezes, unidades diversas se apegam a diferentes canais como meio predileto. Por exemplo, uma divisão de engenharia pode usar mais o e-mail, mas o grupo de projeto talvez fie-se principalmente em mensagens instantâneas e negligencie o e-mail. Outra desvantagem é que as mensagens eletrônicas às vezes são monitoradas ou lidas acidentalmente por pessoas que não aquelas a quem se destinam. Tenha muito cuidado com suas IMs: certifique-se de não as enviar sem querer para a pessoa errada e de que não surjam na tela durante uma apresentação de PowerPoint.³⁵ Uma maneira de evitar o envio à pessoa errada é fechar todas as janelas de IM, a não ser as que estão sendo ativamente usadas para conversas. Apagar mensagens eletrônicas – sejam elas de e-mail, IMs ou mensagens de texto no celular – não as destrói: elas ficam gravadas em algum lugar. Os destinatários as podem encaminhar a outras pessoas sem que o remetente original saiba disso. Muitas empresas usam softwares de monitoramento de e-mail e IM. E as mensagens podem ser usadas em juízo para indiciar pessoas e empresas. As mensagens eletrônicas enviadas do local de trabalho e a partir de dispositivos de propriedade da empresa são propriedade privada – mas pertencem ao dono do sistema, não ao remetente.

A regra de ouro é: não apertar “enviar” a menos que saibamos que nos sentiríamos à vontade se a mensagem aparecesse na primeira página do jornal e fosse lida pelas nossas mães, ou por um concorrente. E não é nada mau pedir que um colega leia e-mails não rotineiros antes de enviá-los.

gestão da carga eletrônica Os meios de comunicação eletrônica parecem essenciais atualmente e as pessoas nem sabem mais como conseguiam viver sem eles. Mas o volume de comunicação pode ser esmagador, especialmente quando não param mesmo durante reuniões, pausas ou depois da jornada de trabalho.³⁶

Felizmente, há algumas regras gerais que podem nos ajudar a gerir nossas comunicações eletrônicas.³⁷ No caso da sobrecarga de informação, o desafio está em separar o que é

Os norte-americanos estão cautelosos a respeito da sobrecarga eletrônica.³⁸



importante do rotineiro. Os gestores eficazes dão-se tempo para pensar nas questões empresariais importantes e não ficam atolados em responder a qualquer mensagem que pareça urgente, mas possa ser trivial. O essencial, aqui, é pensar estrategicamente em nossas metas, identificar os itens mais importantes e priorizar nosso tempo de acordo com as metas. Mais fácil falar do que fazer, é claro, mas é essencial e ajuda. A maioria dos programas de comunicação traz ferramentas que podem ser úteis para isso. Por exemplo, no caso das mensagens instantâneas, podemos usar o *status* “away” (ausente) quando queremos nos concentrar em outra coisa. E a Lotus está desenvolvendo uma característica que permite que os usuários de e-mail saibam imediatamente se as mensagens em suas caixas de entrada são endereçadas apenas a eles ou a um grupo. Os e-mails coletivos muitas vezes são de baixa prioridade. É claro que a administração também tem um papel a representar nessa área. Alguns funcionários verificam suas mensagens constantemente porque acreditam (corretamente, talvez) que é isso que seus chefes esperam deles. Os gestores podem ajudar os funcionários limitando e comunicando os intervalos durante os quais esperam respostas rápidas.³⁹

Mais algumas sugestões específicas: no caso do e-mail, não pressione “responder a todos” quando queremos apenas “responder”. Organize-se, criando pastas por assunto, prioridade ou remetente e marque as mensagens que exigem acompanhamento. Se recebermos uma cópia, não precisamos responder: é apenas para nos manter informados.

Algumas empresas têm reconhecido os problemas do uso excessivo dos meios eletrônicos. Na U.S. Cellular, o vice-presidente-executivo Jay Ellison tomou a medida radical de proibir o uso de e-mail às sextas-feiras. Depois de alguma resistência, os funcionários perceberam que estavam construindo relacionamentos mais sólidos por meio de telefonemas e visitas presenciais.⁴⁰ Na PBD Worldwide Fulfillment Services, as sextas-feiras sem e-mail ensinaram novos (ou antigos) hábi-

tos de comunicação que estão se disseminando pelos outros dias da semana. O volume de e-mail na empresa caiu 75% e se traduziu em maior eficiência.⁴¹

Por mais esmagadora que possa ser a comunicação eletrônica, podemos tomar medidas para simplificá-la. Por exemplo, uma equipe global de gestão de contas de clientes estabeleceu duas regras básicas:

1. Sempre que um membro comunicava-se com um cliente, enviava um relatório a todos os membros da equipe.
2. Foi designado para cada cliente um contato principal na equipe que era o único autorizado a discutir ou definir estratégias ou políticas para esse cliente.

Se contatados por um cliente, os membros da equipe o encaminhavam ao contato correto. Essas medidas simplificaram os canais de comunicação e reduziram muito o número de mensagens contraditórias e confusas.⁴²

o escritório virtual Muitos empreendedores trabalham por meio de “escritórios” abertos na internet, usando seus computadores onde quer que estejam. Da mesma forma, grandes empresas como a IBM, a GE e a Prudential California Realty estão reduzindo suas áreas de escritório e dando às pessoas *laptops*, softwares de telecomunicação, correio de voz e outras tecnologias de comunicação para que possam trabalhar virtualmente a qualquer hora e em qualquer lugar.⁴³ Com base na filosofia de que o foco da administração deve ser sobre aquilo que as pessoas fazem, não o lugar onde se encontram, o **escritório virtual** é um escritório móvel no qual as pessoas podem trabalhar onde quer que estejam – em casa, no carro, no aeroporto, nos escritórios de clientes –, desde que disponham das ferramentas necessárias para comunicar-se com clientes e colegas.

● **ESCRITÓRIO VIRTUAL**
Um escritório móvel que permite trabalhar em qualquer lugar, desde que se disponha de ferramentas de comunicação com clientes e colegas.

ANTIGAMENTE...

Datilografar, eu? Ditar memorandos e cartas a secretárias tomava horas do tempo de comunicação dos gestores.



AGORA...

As redes de comunicação são de alta tecnologia e alcance global, permitindo fluxo instantâneo de mensagens. A foto mostra um sistema TelePresence que permite encontros cara a cara virtuais entre funcionários distantes.



Com o aumento do poder de processamento dos computadores, algumas empresas começaram a levar o escritório virtual para um nível novo e mais interativo. Como já vimos, a Electric Sheep Company estabeleceu um escritório virtual no site Second Life, onde as pessoas podem usar avatares para interagir em um mundo online. Outra organização com escritório virtual no Second Life é a filial de Washington da American Library Association. O escritório fica na Cybrary City do Second Life, perto de diversas bibliotecas. Os visitantes podem solicitar serviços de biblioteconomia, como ajuda na construção de uma coleção ou para a consulta de referências.⁴⁴

Pelo menos no curto prazo, os benefícios dos escritórios virtuais parecem substanciais. A economia realizada com locação e contas de água e luz é uma vantagem óbvia. Em Merced, estado da Califórnia, os 10 corretores da Prudential California Realty permanecem em contato uns com os outros e com seus clientes por meio da internet, compartilhando informações por meio de sites individuais e do e-mail.⁴⁵ Um escritório virtual também permite que os funcionários tenham acesso a todas as informações de que necessitem da empresa, estejam eles em reunião, visitando um cliente, ou trabalhando em casa.⁴⁶ Contratar e reter pessoas talentosas também fica mais fácil porque os escritórios virtuais permitem flexibilidade de jornada e podem até permitir reter um funcionário que queira se mudar – por exemplo, se seu cônjuge aceitar um novo cargo em outra cidade.

Mas qual será o impacto de longo prazo sobre a produtividade e a moral? Podemos correr o risco de perder um excesso de “momentos de humanidade” – aqueles encontros autênticos que só acontecem quando duas pessoas estão na presença uma da outra.⁴⁷ Há quem deteste trabalhar em casa. Outras enviam

– e recebem – e-mail e correio de voz no meio da madrugada. Algumas trabalham o dia todo, mas sentem que não estão fazendo o bastante. Intervalos muito longos nas proximidades das ferramentas técnicas de trabalho podem causar desgaste. E, em algumas empresas, a supervisão direta nos escritórios é necessária para manter a qualidade do trabalho, especialmente quando os funcionários são inexperientes e precisam de orientação. O escritório virtual exige mudanças das pessoas e apresenta desafios técnicos. Assim, embora esteja na moda e seja útil, não irá substituir inteiramente os escritórios reais e o trabalho presencial.

▶ A Accenture, a gigante da consultoria, tem escritórios em 150 cidades, mas seus funcionários passam a maior parte do tempo nos ambientes de trabalho dos clientes. Sob condições assim, cultivar o trabalho em equipe é difícil para os gestores e desenvolver uma carreira é desafiante para os consultores, que podem ter um cliente em um continente, um supervisor em outro e uma equipe de apoio em um terceiro.

Para alimentar a comunicação e manter fortes relacionamentos de trabalho, a Accenture atribui a cada novo consultor um conselheiro de carreira, um funcionário graduado na mesma especialidade que ajuda o novo contratado a desenvolver a carreira. Por exemplo, Keyur Patel é consultor de varejo na Accenture. Esteja ele em visita a um cliente em São Francisco ou em casa, em Atlanta, Patel fala com seu conselheiro de carreira cerca de uma vez por mês. O conselheiro sugeriu que Patel passasse as sextas-feiras no escritório de Atlanta, formando ligações pessoais com os colegas dali.

Patel também tem de manter o contato com seu gestor, que fica em Detroit. Eles falam ao telefone mensalmente. A Accenture treina seus gestores na liderança de equipes virtuais. Eles aprendem a agendar teleconferências que respeitem as diferenças de fuso horário e a dar bastante espaço para conversas casuais que mantêm o senso de pertencimento. A Accenture também usa um sistema de conferências da Web para realizar reuniões online, além de um site de relacionamentos da empresa chamado People Pages, no qual os funcionários podem ler os perfis uns dos outros e enviar mensagens.⁴⁸ ▶

TABELA 12.1 Meios sugeridos para determinadas situações

Situação	Escolha ruim	Melhor escolha
1	Memorando	Reuniões em grupos pequenos
Raciocínio: O memorando não oferece o potencial de <i>feedback</i> necessário para explicar o que pode ser considerado informação obscura. Ademais, com esses funcionários existe a possibilidade de problemas de analfabetismo. Uma reunião com o grupo irá permitir uma explicação oral depois da qual os participantes possam fazer perguntas sobre quaisquer materiais complexos.		
2	Telefone	Correio de voz ou eletrônico
Raciocínio: Para uma mensagem simples como essa, não há necessidade de usar um meio rico quando outro mais enxuto basta.		
3	E-mail, correio de voz	Pessoalmente ou telefone
Raciocínio: Em situações que exijam persuasão, o remetente precisa ser capaz de adaptar rapidamente a mensagem ao destinatário para fazer frente a contestações. O correio eletrônico ou de voz não permite isso. A comunicação pessoalmente oferece o máximo de flexibilidade ao remetente. O telefone é a segunda melhor alternativa.		
4	Teleconferência	Conferência por computador
Raciocínio: Uma teleconferência tende a exagerar as diferenças de <i>status</i> e personalidade entre os engenheiros. A conferência por computador permitiria que o foco da interação se desse sobre a qualidade das ideias. Ademais, esses meios ainda permitem rapidez de <i>feedback</i> .		
5	Boletim	Vídeo
Raciocínio: Se os funcionários já estiverem convencidos da eficiência do sistema atualizado, provavelmente poderemos usar um boletim. Mas um vídeo transmite graficamente informações que exijam demonstrações e ensina os procedimentos às pessoas.		

FONTE: Extraído de *Communicating for Managerial Effectiveness*, de P. G. Clappitt. Copyright © 1991 by Sage Publications, Inc. Reproduzido com permissão de Sage Publications, Inc.

Uso de meios “mais ricos” para mensagens complexas ou críticas

Alguns canais de comunicação transmitem mais informações do que outros. O volume de informação transmitido por um meio é chamado de **riqueza do meio**.⁴⁹ Quanto mais informações ou dicas um meio enviar ao destinatário, maior sua “riqueza”.⁵⁰ Os meios mais ricos são mais pessoais do que tecnológicos, fornecem *feedback* rapidamente, permitem o uso de muita linguagem descritiva e enviam diferentes tipos de dicas. A comunicação cara a cara é o mais rico dos meios porque oferece, além das palavras, diversas dicas: tom de voz, expressão facial, linguagem corporal e outros sinais não verbais. Também permite uma linguagem mais descritiva do que um memorando, por exemplo. Ademais, cria mais oportunidades para que o destinatário forneça *feedback* ao remetente e faça-lhe perguntas, transformando a comunicação de unilateral em bilateral.

O telefone oferece menos riqueza do que a comunicação presencial; o correio eletrônico, ainda menos, e os memorandos são os mais pobres dos meios. De modo geral, devemos enviar mensagens mais difíceis e fora do comum por meios mais ricos, enviar mensagens simples e rotineiras pelos mais pobres e usar multimeios para mensagens importantes que exijam atenção e que queremos garantir que as pessoas entendam.⁵¹ Também precisamos considerar fatores como custo, o meio preferido do destinatário e o estilo preferido de comunicação em nossa empresa.⁵² Nas situações adiante, com base na mensagem e no público, que canal escolheríamos?⁵³

1. Uma construtora de médio porte quer anunciar um novo programa de benefícios para os funcionários.
2. Um gestor deseja confirmar um horário de reunião com 10 funcionários.
3. Em uma seguradora de médio-porte, aumentar o entusiasmo a respeito de um programa que peça a funcionários de diferentes departamentos que trabalhem em uma mesma equipe de projeto.
4. Engenheiros pertencentes a um grupo geograficamente disperso desejam trocar ideias de projeto.
5. Descrever uma versão simples, mas um pouco detalhada e atualizada de um sistema de correio de voz para mil funcionários geograficamente dispersos.

Depois, comparemos nossas ideias com as recomendações da Tabela 12.1.

●● OA12.4

Resumir maneiras de tornar-se um melhor “remetente” e “destinatário” da informação.

APRIMORAMENTO DAS HABILIDADES DE COMUNICAÇÃO

Nos últimos anos, os funcionários têm ficado decepcionados com as habilidades de comunicação dos formados em universidades. Demonstrar capacidade de comunicação efi-

caz torna os candidatos mais atraentes e os distingue dos demais. Há muito que podemos fazer para melhorar nossas habilidades de comunicação tanto como remetentes quanto como destinatários.

● RIQUEZA DO MEIO

A capacidade de transmissão de informação de um canal de comunicação.

Os remetentes podem melhorar suas apresentações, sua redação, sua escolha de palavras e sua linguagem corporal

Para começar, saibamos que uma comunicação franca e direta é importante, mas muito rara. Os presidentes de empresas muitas vezes são treinados em como ajustar suas mensagens a diferentes públicos – a comunidade investidora, os funcionários ou o conselho de administração. Essas comunicações provavelmente não serão muito diretas. O foco das mensagens pode variar, mas elas não podem ser incongruentes. As pessoas devem ser capazes de identificar nosso ponto de vista, nosso raciocínio e nossas intenções.⁵⁴ Para além desses elementos básicos, os remetentes podem melhorar suas habilidades na realização de apresentações e redações persuasivas, no uso da linguagem e no envio de mensagens não verbais.



A guru financeira Suze Orman foi classificada como uma das melhores apresentadoras pela revista *BusinessWeek* por sua capacidade de transmitir informações de maneira facilmente compreendida. Ela fornece informações financeiras usando uma linguagem clara, concisa e direta. Os grandes comunicadores do mundo dos negócios usam linguagem simples para discutir questões complexas.

Encerra aqui o trecho do livro disponibilizado para esta Unidade de Aprendizagem. Na Biblioteca Virtual da Instituição, você encontra a obra na íntegra.