


# Guia Comunicar para a ação

Como  
comunicar a  
estratégia de  
uma organização  
para todos os  
colaboradores?

An illustration of a hand holding a megaphone. The megaphone is red and grey, with sound waves emanating from it. There are several plus signs scattered around the megaphone, suggesting communication or action. The background is a mix of red and white.

# Introdução

Definir a estratégia de uma empresa, seja ela de que tamanho ou atuação for, não é tarefa fácil.

Assunto extenso, pode ser resumido da seguinte forma:

Estratégia é um conjunto de escolhas sobre em que direção concentraremos nossos esforços, mais as ações correspondentes.

Há duas palavras fundamentais nessa definição:

1. Escolhas: escolhemos porque há sempre restrições de recursos, pessoas etc., não é mesmo? Em um mundo sem restrições, a palavra estratégia não existiria! Fariamos “tudo” em busca dos resultados almejados. Mas, na vida real, isso não é possível – precisamos priorizar!
2. Ações: enquanto as escolhas apontam a direção (em outras palavras, “o que faremos”), as ações definem o caminho (o “como faremos”).

Pois bem, vamos imaginar que você já fez o acima. Pronto, agora é só colher resultados, não é mesmo? Quem dera fosse assim!

Agora, vem o trabalho mais desafiador:

**Liderar para conseguir que as pessoas executem a estratégia!**

Como já disse Lawrence Hrebiniak, renomado professor de gestão da Universidade de Wharton:



**O que está por trás de resultados ruins não está tipicamente ligado com planejamento, mas com execução.**

E qual o fator-chave para executar com excelência uma estratégia?

**A comunicação!**

Vale lembrar o que Steve Jobs disse sobre o assunto:



**Você pode ter o melhor plano do mundo. Mas se não conseguir convencer outras pessoas disso, ele não importa.**

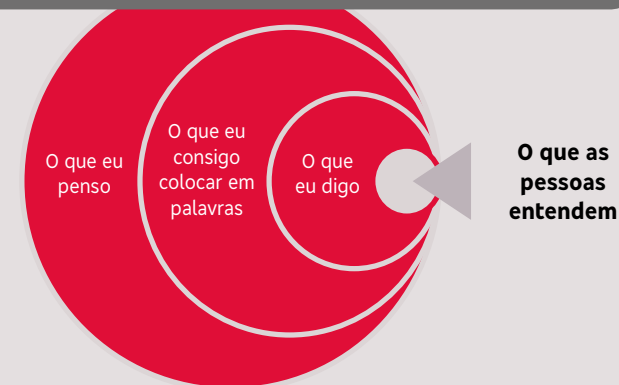
Note a relevância disso! É óbvio, mas, na correria do dia a dia, é comum nos esquecermos: se não comunicarmos a estratégia efetivamente para as pessoas e colocá-la em prática, ela fica apenas no papel, não vale absolutamente nada.

**O que vale da estratégia é o que FAZEMOS em relação a ela!**

E, para nos comunicarmos bem, qual o nosso grande desafio?

**A ilusão de que a comunicação aconteceu!**

Essa ilusão pode ser ilustrada por essa imagem ao lançar entre o que pensamos e o que, de fato, as pessoas entendem.



Esse guia traz então algumas BOAS PRÁTICAS para nos ajudar com esse desafio de comunicação.

1

**Mensagem:**

O que você vai dizer?

2

**Gatilhos:**

Como engajar e tornar memorável?

3

**Mídia:**

Onde e com que frequência comunicar?

Lembrando: nada do que discutiremos aqui são “regras mandatórias”. Estamos aqui sugerindo princípios de uma comunicação efetiva; use-os de acordo com o seu contexto específico e preferências! Vamos lá!

PILAR

1

# Mensagem

## POR QUE

O ponto-chave deste pilar é o seguinte:

**Cascatear estratégias NÃO é dizer o que precisa ser feito!**

Se queremos que as pessoas estejam verdadeiramente engajadas com alguma coisa, é muito melhor primeiro explicar PORQUE aquilo é importante!

Quando as pessoas entendem o “porquê”, elas tendem a se sentir DONAS da estratégia! Justificativas para o que precisa ser feito trazem sentido, entendimento e confiança de que aquilo de fato é importante.

Vamos ver um exemplo ilustrativo? Imagine uma empresa fictícia que tem a estratégia abaixo. E tudo que os líderes fazem é “comunicá-la para o time.”

O que

A nossa estratégia é ser a empresa de preferência para clientes de baixa renda. Queremos ter 35% deste segmento até o final de 2022.

Agora, note a diferença quando, antes de dizer a estratégia, é apontado por que ela é importante. Veja como, desse jeito, o “o que” vira uma consequência do “por que”!

Por que

Atualmente, há milhares de pessoas de baixa renda que simplesmente não tem acesso a nossos serviços.

A empresa que prestar atenção a isso transformará a vida dessas pessoas.

E garantirá a liderança do mercado: algo que até hoje nunca atingimos, mas que com esta oportunidade agora está ao nosso alcance!

O que

A nossa estratégia é ser a empresa de preferência para clientes de baixa renda. Queremos ter 35% deste segmento até o final de 2022.

Não fica bem mais engajador ?

E que informações você pode usar para construir um “porquê”? Muitas fontes podem ser úteis! A seguir elencamos os principais tipos de informação, para ajudar a pensar. E, ao lado, colocamos um exemplo simples, só para ilustrar.

Importante: é claro que você não precisa usar todos os tipos de informação! Veja o que faz sentido para a sua estratégia!

## Contexto externo

Tipo de informação	Exemplo
Demográfica	Crescimento da população mais jovem.
Tecnológica	Quantidade de meios disponíveis para consumidores acessarem as informações de empresas.
Regulatória	Mudanças de leis que afetem o cliente.
Competitiva	Crescimento do número de novos entrantes no seu segmento de atuação.
Econômica	Taxa de juros e implicação no crescimento econômico.
Política	Acordos entre países e consequências para o comércio.
Ambiental	Pressão do governo e sociedade por processos mais sustentáveis.
Social	Importância da população por classe social.

Além das informações acima, de contexto externo, você também pode usar pontos do contexto **interno** da sua organização.

## Contexto interno

Tipo de informação	Exemplo
Objetivos	Que objetivos são muito importantes para a sua organização?
Necessidades	Que necessidades são estratégicas?
Oportunidades	Que oportunidades você não quer perder?
Limitações	Que limitações possui? É possível transformá-las em vantagens?

# O QUE

Agora que você explicou o “porquê”, fica muito mais fácil dizer “o que”.

Temos três dicas rápidas na hora de fazer isso:

1. Lembre-se: o “o que” deve, idealmente, ser uma consequência do “porquê”. Em outras palavras, deve haver uma conexão clara, óbvia entre os dois!
2. Ao dizer o “o que”, não sofisticue, não rebusque, não complique! Diga de uma forma simples, direta e o mais curta possível!
3. Após dizer o “o que”, explique como ele vai ser medido. Isso tornará tudo ainda mais claro para as pessoas – elas entendem o que precisa ser feito, e como saberemos se está sendo feito o não!

# COMO

Finalmente, como exatamente o “o que” vai ser feito?

Ponto-chave:

**Se você é um líder de pessoas, o quanto você deve entrar no detalhe da execução depende do seu liderado e da situação específica!**

Resumidamente, é assim:

1. Se o seu liderado tem entregue resultados consistentes, sabe bem a importância daquela estratégia em questão e tem maturidade para definir planos, então você pode (e deve!) delegar o “como”. Querer entrar no detalhe aqui não vai ajudar e pode prejudicar, pois o liderado pode sentir que você está “interferindo” na autonomia dele, não confiando em sua capacidade.
2. Agora, por outro lado, se o acima não é verdadeiro, vale você entrar no “como”, seja coconstruindo com o seu liderado ou mesmo determinando de forma mais direta o que precisa ser feito. Delegar aqui, é quase certo, não vai funcionar!

Então, do acima concluímos: você **NÃO** vai trabalhar o “como” da sua mensagem igualmente para todos os seus liderados! Prepare-se para fazer isso de acordo com cada um, considerando os fatores acima apontados!

Pronto, você já tem sua mensagem.

PILAR

2

# Gatilhos

## USANDO GATILHOS!

Mas como torná-la mais engajadora? Memorável?

Talvez você esteja se perguntando: mas eu preciso me preocupar com isso?

A resposta é... SIM!

Já parou para pensar quantas coisas (pedidos, comunicados, mudanças, apresentações, problemas, etc.) as pessoas ouvem ao longo do dia? Da semana? Do mês?? Do ano???

Se você não tornar a sua mensagem verdadeiramente engajadora e memorável, é possível que as pessoas simplesmente a esqueçam! Como fazer isso?

1

### Perguntas

Perguntas são uma ótima ferramenta de comunicação! Como já disse Ram Charan, conceituado consultor de empresas

“**Um líder deve fazer as perguntas que todos precisam responder, estabelecendo um diálogo produtivo, que é o cerne da cultura e a unidade básica do trabalho.**”

A grande ideia aqui é: ao invés de dizer a sua mensagem, use perguntas para que as pessoas cheguem “sozinhas” ao que você gostaria que elas entendessem e fizessem!

Exemplo simples: vamos supor que uma estratégia sua seja “promover o desenvolvimento de pessoas”. Você poderia fazer as perguntas abaixo para discutir o “por que” esse objetivo é importante:

- Pessoal, qual o nosso principal ativo nessa organização? (ideia: chegar na resposta que somos nós, as pessoas).
- Como as pessoas precisam se sentir para trabalharem bem? (ideia: promover discussão sobre reconhecimento, formação, desenvolvimento, etc).
- Quem tem papel fundamental para que tudo isso aconteça? (ideia: instigar as pessoas a concluírem o papel fundamental de líder que elas possuem).

Note, ao fazer as perguntas anteriores, a ideia é que as pessoas percebam, por elas mesmas, a importância da estratégia “promover o desenvolvimento de pessoas”!

Adoramos ouvir histórias, não é mesmo? Desde crianças!

Histórias engajam. Geram atenção. Trazem credibilidade. Mas peraí, eu não sou um grande contador de histórias!

Não precisa ser... todos nós temos algumas histórias bacanas para contar! E podemos também usar histórias de pessoas que conhecemos, ou mesmo de empresas/pessoas famosas!

Então, na hora de falar a sua mensagem (seja o “o que”, “por que” ou “como”), pense no seguinte:

### Tenho ou posso conseguir alguma história que me ajude a comunicar o que preciso?

**Um exemplo:** provavelmente você já ouviu a história da entrevista de pedreiros que estavam construindo uma catedral. Queriam saber como era o trabalho deles.

Aí entrevistaram o primeiro, que disse: “venho aqui, e bato pedra das 09:00 às 18:00, depois vou embora.”

Ao entrevistar o segundo, a resposta foi bem diferente: “não estou batendo pedra, estou construindo uma catedral.” E este se mostrava uma pessoa muito mais comprometida, focada, engajada no trabalho.

Está história continua sendo muito utilizada para ilustrar a importância da visão, de um objetivo claro, de saber onde você quer chegar.

E acho que você vai concordar: se ao invés de simplesmente dizer “precisamos saber para onde vamos”, você contar essa história, as pessoas vão lembrar muito mais da sua mensagem!

Números trazem autoridade e credibilidade às mensagens.

Exemplo: uma coisa é simplesmente eu dizer o seguinte: ferramentas da moda não trazem resultados.

Outra coisa é eu falar: “200 práticas de administração estudadas não mostraram relação com performance sustentável.”

Note a diferença! O número “200” chama muito a atenção, é específico, traz credibilidade para a mensagem.

Então, dentro do possível, traga números relevantes para as suas mensagens. Atenção: não é “quanto mais número melhor” – escolha aqueles que são realmente importantes, e vão

chamar a atenção!

Referências, como o nome sugere, são pessoas ou casos que funcionam como uma espécie de “prova” de que a sua comunicação é verdadeira/relevante.

Elas são um ótimo gatilho, principalmente porque ajudam a eliminar dúvidas na cabeça das pessoas...elas pensam: se fulano(a) (que é muito conhecido(a) / admirado(a)) disse isso, é porque provavelmente é verdade!

Por exemplo, se queremos falar da importância de gerir pessoas, há inúmeras referências... uma delas é o Bill Gates, que já disse:



### Tire nossas vinte melhores pessoas, e a Microsoft seria uma empresa sem importância.

Que referências você pode usar? Quatro fontes são as mais diretas:

- 1. Pessoas da alta liderança da sua organização:** um depoimento de algum executivo sênior, por exemplo.
- 2. Especialistas:** que tal alguém que reconhecidamente conheça muito do seu mercado de atuação?
- 3. Casos de outros países:** imagine que você quer mostrar que uma mudança importante está acontecendo no Brasil; se você tiver um caso de um outro país em que isso já é uma realidade, sua mensagem vai ser muito mais crível.
- 4. Empresas de outro setor:** por exemplo, você usa a Apple para falar de atendimento ao cliente.

Quando fazemos comparações para falar de alguma coisa, isso também ajuda a tornar a mensagem mais relevante!

Você, por exemplo, já deve ter visto (ou mesmo feito!) analogias do trabalho em organizações com esportes coletivos, não é mesmo? São várias as conexões possíveis: a importância do trabalho em equipe entre os jogadores(as), de cada um entender o seu papel no time, do preparo antes do jogo, de uma comunicação transparente e clara...e todos esses pontos são aplicáveis para as empresas também!

Não é à toa que o Bernardinho – técnico de esporte de alta performance coletivo, o vôlei – tornou-se um palestrante de sucesso nas empresas. Várias coisas que ele faz/fez nos times de vôlei funcionam nas organizações.

PILAR

3

Mídia

Finalmente, chegamos ao nosso último pilar.

Você já comunicou a estratégia estruturando a sua fala em “por que”, “o que” e “como”, e usou de gatilhos variados para tornar sua mensagem engajante e memorável.

Pronto, agora acabou, certo?

**Não!!!**

Como disse o CEO do LinkedIn, Jeff Weiner:



**Quando você estiver cansado de dizer, as pessoas estão começando a ouvir.**

Portanto:

**Você precisa de frequência e consistência na comunicação!**

Como fazer isso? Considere as variadas ferramentas que estão ao seu alcance, resumidas na imagem abaixo:



Quando mais à direita da imagem, maior o impacto da ferramenta; no entanto, ela dá mais trabalho para preparar e conduzir. O inverso se aplica para as ferramentas mais à esquerda:

- **Presencial:** sem dúvida é que traz mais impacto! Você está ali, junto com a pessoa (ou pessoas), explicando, conversando, tirando dúvidas, observando as reações faciais dela(s).
- **À distância:** é claro que não dá para fazer tudo presencial. Mas dá para fazer conferências de vídeo facilmente com as ferramentas atuais e, embora elas não substituam plenamente o papo pessoal, elas são uma ótima ferramenta para falar de estratégia.
- **Gravações:** outra opção complementar é você gravar alguns vídeos ou áudios (sempre curtos, no máximo 2 minutos!) e enviar para o seu time.
- **Materiais de apoio:** pode ajudar muito você criar sínteses (por exemplo, um resumo de uma página) sobre o que foi conversado com o time e enviar para eles. Isso vira um material de apoio e consulta fácil depois.
- **E-mail:** finalmente, é claro, há o e-mail. Use com moderação! Se você manda e-mails demais, a ferramenta acaba perdendo a importância.

Nossa sugestão: prepare um “plano de mídia” da sua comunicação: que ferramentas das acima você vai usar, quando, com que frequência? Diversificando as ferramentas, é claro! Quando você estiver cansado de dizer, as pessoas estão começando a ouvir!

## Conclusão e dicas finais

Se você fizer consistentemente o acima, parabéns! Mesmo! Você estará comunicando sua estratégia de forma efetiva!

Agora, e se mesmo fazendo tudo isso, você ainda está encontrando resistência de uma pessoa para executar o combinado?

Isso pode acontecer. Uma boa forma de evitar é tendo uma conversa transparente com ela, alicerçada nas seguintes perguntas:

- Você entende a importância desse plano?
- Você está segura de que este é o melhor caminho?
- Está claro o impacto negativo de não fazê-lo?
- Você tem algum receio do que este plano possa significar para você?
- Posso contar com 100% do seu comprometimento?

Ao final de uma conversa como essa, o resultado desejado é um só: comprometimento da pessoa em fazer acontecer. Podemos até não concordar com uma ou outra coisa – mas se foi definido como algo importante para a organização, todos precisam ser comprometidos a fazer!

Em outras palavras:

**Concorde e se comprometa, ou não concorde e se comprometa. Mas se comprometa!**

Sucesso!





**unibrad**

universidade corporativa **bradesco**

atingire

[www.atingire.com](http://www.atingire.com)