



José Bancaleiro
Managing Partner da Stanton Chase international

“A Alma é o segredo do negócio”

Sim, estimada leitora ou estimado leitor, percebeu bem. É a alma que é o segredo do negócio e não o segredo que é a alma do negócio. Há, aliás, quem defenda que, num ambiente económico marcado mudança permanente, pela globalização instantânea e pela competitividade crescente, a comunicação destronou há muito o segredo. Em matéria de inovação, como em muitas outras, mais importante que guardar um segredo é concretizá-lo antes da concorrência e comunicá-lo de forma eficaz. Nos tempos que correm não há tempo para guardar grandes segredos.

Acredito em níveis de confidencialidade, mas confesso que nunca gostei de gestores muito “dados” a segredos. Em regra, originam organizações em que impera um clima de desconfiança em relação às suas pessoas, em que existe maior preocupação em esconder internamente pretensos segredos do que em comunicar, interna e externamente, aquilo que pode e deve ser comunicado. Na maior parte das vezes, acabam por esconder informações perfeitamente inócuas ou mesmo úteis e que toda a gente acaba por saber, frequentemente de forma incompleta e distorcida, originando a rádio alcatifa ou, numa versão mais moderna, o rumor.net.

A comunicação é uma das principais ferramentas que qualquer gestor possui para liderar as suas pessoas. É por isso que deixou de ser uma mera ferramenta de marketing para “clientes externos”, para se transformar também num instrumento fundamental para aglutinar e orientar as energias dos “clientes internos”, ie, os seus activos humanos. De facto, comunicar de forma eficaz com os colaboradores tornou-se num factor de sobrevivência para qualquer organização, independentemente da sua dimensão ou sector. Não há boa comunicação externa sem boa comunicação interna. A alma dum organização (tal como a dum pessoa) é aquilo que ela tem de mais profundo e que estrutura a sua identidade. Em “gestionês” (linguagem de gestão), a alma dum organização anda próxima do conceito de cultura, isto é, do conjunto de valores, práticas enraizadas, competência reconhecidas, formas de fazer as coisas que caracterizam uma organização e a distinguem de todas as outras.

Mas não confunda cultura e clima organizacionais porque são “coisas” distintas. A melhor forma que até hoje encontrei de explicar esta diferença é comparando a

organização com uma pessoa, correspondendo a cultura na organização ao carácter na pessoa, e o clima ao seu estado de humor (“mood”). A cultura consolida-se através de um demorado processo de sedimentação e demora muito a mudar. O Clima varia com grande facilidade.

A cultura é uma ferramenta de gestão da activos humanos que serve, entre outros fins, para definir os limites e os “standards” de actuação desejados pela organização, reforçar o sentimento de pertença e unidade e sobrepor o interesse colectivo ao individual. Há também quem a compare a espécie de cola organizacional, que aglutina os colaboradores, reforçando a estabilidade e a coesão. Eu gosto mais de a descrever como o óleo dum motor. Ninguém o sente ou valoriza, mas a verdade é que o óleo (como a cultura) está sempre presente e sem a sua contribuição não há motor (ou organização) que funcione eficazmente.

Um dos papéis mais importantes da cultura é funcionar como uma alma que incorpore um conjunto de valores profundos que a tornem ao mesmo tempo eficaz e resiliente. O livro “build to last” de James Collins e Jerry Porras (1994) dá exemplos de grandes empresas que sobreviveram por diversas vezes a grandes dificuldades, essencialmente, por possuírem culturas fortes e assentes na conjugação da solidez com a flexibilidade. A solidez traduz a força interior e integra a coerência, o sentido de propósito e a determinação, entre outras. A flexibilidade representa a capacidade de ajustamento e inclui, essencialmente, a abertura, o respeito pela diferença e a cooperação com a mudança. É a alma que tem mantido vivas e com sucesso as organizações.

Mas também para as pessoas, a alma (entendida como o conjunto de valores profundos, hábitos e competência que lhe dão identidade e a distinguem de todas as outras) desempenha um papel para o sucesso continuado e para a ultrapassagem das dificuldades. Fernando pessoa disse-o de uma forma magistral:

*“Para ser grande, sê inteiro. Nada teu exagera ou exclui.
Sê todo em cada coisa: Põe quanto és no mínimo que fazes.
Assim em cada lago a lua toda brilha, porque alta vive.*

José Bancaleiro

