



“Comunicação Interna: apregoar e praticar”

Carlos Sezões

Partner da Stanton Chase International

Provavelmente, em contexto empresarial, nunca se falou tanto em Comunicação como nos dias de hoje. Seja como ingrediente da liderança, como cerne da motivação, como elo da ligação da estratégia às operações, na auscultação e partilha de informação com stakeholders externos (clientes, parceiros, investidores, media...), muitos são os processos em que a Comunicação é a pedra-de-toque e, como tal, factor diferenciador de uma organização.

Contudo, se tivesse que elencar prioridades, diria que existe um importante contexto em que a Comunicação, na minha óptica, não tem tido a atenção merecida: os processos de Comunicação Interna, no seio das organizações.

Clarifico, em poucas linhas, esta ideia. É ainda hoje vulgar encontrarmos, em muitas empresas, departamentos e equipas com fronteiras relativamente estanques, em que a informação necessária não circula com a fluidez que seria indispensável para um ambiente organizacional saudável. A estas realidades, que poderemos caracterizar como “bloqueios horizontais” vêm somar-se, por vezes outras ainda mais graves, os “bloqueios verticais”: como é fácil perceber, aqui as entropias existentes impedirão que a gestão de topo, as linhas intermédias e as áreas mais operacionais partilhem o mesmo conhecimento sobre a actividade da organização. E isto, como certamente todos concordarão, é o primeiro passo para o falhanço das estratégias empresariais, sejam elas bem ou mal desenhadas.

Questões que se ouvem em muitas reuniões de diagnósticos organizacionais:

- “Final, as operações não perceberam o que a gestão queria...”;
- “Não havia conhecimento desse novo procedimento”;
- “Será que não leram os nossos relatórios?”
- “Essas práticas não foram adoptadas nesta filial.”
- “Como fazer que o suporte/ back-office compreenda as necessidades das áreas comerciais?”

- “Como fazer com que os comerciais que respeitem as regras instituídas?”

- “ Não tínhamos conhecimento desses números.”

- “Existe divergência entre os dois directores, mas o assunto nunca foi abordado frontalmente...”

Então, o que fazer? Mantendo a velha máxima do Keep it Simple, os gestores deverão instituir, promover (ou apenas facilitar) cada vez mais os processos de comunicação, assentes em canais e rotinas pertinentes para a circulação do conhecimento organizacional, actual e potencialmente valioso. Levar as pessoas a sair dos seus “silos departamentais” e partilhar conhecimento, pertinente para as operações correntes, para a tomada de decisões e que seja indutor da inovação.

Como fazer: formatos como os focus groups, as reuniões de brainstorming, reuniões de análise e avaliação da performance, comités interdepartamentais (com valiosas perspectivas complementares), os momentos informais de teambuilding, ou a utilização pertinente de canais como intranets serão apostas com valor acrescentado.

Muitas organizações já o fazem? Sem dúvida. A questão é se o fazem bem, com eficácia, com a correcta gestão das prioridades. De facto, há que conferir objectividade e conteúdo prático de forma a maximizar a sua utilidade – em termos de planeamento, execução e condução da comunicação e orientação para o consenso e para a tomada de decisões. Reuniões inúteis que são meros rituais de conversa avulsa? Não, obrigado! Nesta como noutras questões, a optimização do capital organizacional (processos) deverá ser acompanhada pelo aperfeiçoamento do capital humano (competências).

Em síntese, as questões relacionadas com o que comunicar, como comunicar, em que momentos e através de que meios exigirão cada vez mais competências aos líderes e gestores empresariais. Não basta apregoar disponibilidade, transparência e vontade de comunicar. Há que praticar!

Carlos Sezões