

O mistério de transformar oxigênio em energia

O desafio de criar competência comunicativa ainda é uma prática complexa e desconhecida para muitas organizações.

Jorge Duarte*

Há certo consenso de que uma boa compreensão e uso da comunicação são capazes de promover mudanças nas múltiplas relações de uma instituição com os seus diversos públicos, qualificando as práticas gerenciais, os processos de informação e até mesmo os

res, em todas as relações, em todos os fluxos de informação e processos. Todavia, as próprias organizações ainda percebem como um enigma o funcionamento desta força motriz e é, ainda, um mistério transformar o oxigênio em energia.

A sensação é que a comunicação como instrumento de gestão

não atingiu um patamar mínimo de qualidade. Há diversas dificuldades percebidas nas pesquisas de campo e nas sondagens feitas com assessores, mesmo de empresas de grande porte. De modo geral, as queixas são de que comunicação ainda é instrumento tático e até operacional; assessores têm pouca influência na gestão;

discurso; não se faz avaliação, e que o encargo pela qualidade da comunicação fica apenas com a equipe da área. A comunicação interna, alicerce para as práticas comunicativas eficientes em todos os âmbitos, parece ser frágil, uma espécie de calcanhar-de-aquiles. Poucos discordariam de que “nossa comunicação interna é ruim”, provavelmente a frase mais pronunciada no mercado.

Engajamento dos dirigentes

Muitas dificuldades decorrem do fato de que, apesar do interesse por comunicação ter aumentado bastante nos últimos anos, não temos a compreensão e o engajamento dos dirigentes e das equipes em viabilizar a disseminação de uma comunicação de excelência em cada célula organizacional. Um dos entraves é que práticas de comunicação são consideradas um tanto intuitivas ou tratadas como problema exclusivo dos profissionais da área, sem compromisso dos demais agentes. A solução de reunir gestores com

resultados, agregando valor à organização. Isto ocorre porque a comunicação é o oxigênio que dá vida às organizações. Ela está presente em todos os seto-

políticas da área permanecem no papel (quando existem); dirigentes não assumem a liderança em comunicação; a comunicação integrada e estratégica fica no



FOTO: MARCIA YUKIKO

Duarte: alicerces para a comunicação participativa.

visão abrangente + equipes eficientes + engajamento da direção + instrumentos atualizados ainda não parece suficiente para dar conta dos processos comunicativos que fluem a cada instante e em cada local de uma organização. E nem de imprimir a eficiência desejável. Talvez seja possível pensar que os avanços serão significativos quando tornarmos a comunicação um desafio de toda a organização, dos dirigentes ao mais novo contratado.

Um dos conceitos mais disseminados é o de comunicação integrada, articulação das áreas/atividades/profissionais de comunicação para fazer circular as informações e promover um melhor relacionamento da organização com os seus públicos. Talvez devêssemos extrapolar esta noção para obter a transformação de todos os integrantes da organização em agentes de comunicação. O papel do gestor de comunicação e de toda sua equipe seria pedagógico e motivador, orientando sobre práticas eficientes e naturalizando a preocupação com comunicação, de modo a que todos os integrantes, em todas as áreas, assumam o protagonismo de bem comunicar. Sua responsabilidade não se limitaria a criar e manter eficientes produtos e serviços, mas também gerar espaços de interação e participação, despertar o interesse e motivar para uma comunicação excelente.

Instrumento de diálogo

Esta nova exigência provavelmente significaria uma grande oportunidade de explorar as possibilidades de agregar valor à

nossa própria atividade. A visão compartilhada da comunicação como instrumento de diálogo e eficiência permitiria obter uma competência comunicativa de natureza orgânica, planejada e ao mesmo tempo natural.

Não se trata de substituir o profissional como gestor e articulador dos processos de comunicação, mas de aumentar sua responsabilidade e campo de ação.

O profissional é essencial por conhecer o uso potencial de cada ferramenta e deter a *expertise*. Ele, entretanto, não está presente em cada lugar onde a comunicação flui. O princípio geral é que todos os integrantes da organização devem ter estimulado seu interesse em ampliar a habilidade comunicativa. Isso envolve desde os dirigentes compreenderem o potencial e as possibilidades da comunicação, fontes saberem lidar com a imprensa e o atendimento ser eficiente até os funcionários terem oportunidades de diálogo, de obter informação e estarem conscientes da importância e da forma de exporem suas idéias para o efetivo sucesso de seu trabalho. Implicaria tornar mais compreensível o papel da comunicação para cada gestor e funcionário e disseminar a preocupação com processos de relacionamento interpessoal, com fluxos desimpedidos e a qualidade da informação, exposição correta e eficiente de idéias, liberação de barreiras e trânsito livre para manifestações.

As mudanças provavelmente alterariam o foco das áreas

de comunicação, que atuariam menos no entorno dos dirigentes e suas mensagens e na elaboração de produtos e serviços e mais no desempenho das interações formais e informais entre os diversos setores e agentes e deles com os públicos da organização. Iriam refletir também na dinâmica dos jogos de poder que fazem parte de qualquer instituição, já que dariam um tipo de empoderamento a grupos hoje apenas receptáculos de informação.

Comunicação orgânica

O desafio é ampliar a tematização da comunicação na agenda das organizações ao tornar cada integrante um comunicador competente e consciente de seu papel e responsabilidade. Construir alicerces para uma comunicação mais orgânica e participativa é um trabalho duro. E que consome tempo, planejamento, cuidado e não tem visibilidade. Em compensação, dá sustentação e eficiência aos múltiplos processos e certamente agrega valor e ajuda a fortalecer nossa atuação. Comunicar sobre comunicação. Este, parece-me, é o grande desafio. 🚀

(*) Jorge Duarte é jornalista, relações-públicas e doutor em comunicação. Técnico em comunicação da Embrapa, é professor de pós-graduação em comunicação organizacional e atua na Subsecretaria de Comunicação Institucional da Secretaria-Geral da Presidência da República, onde coordena o Programa de Aperfeiçoamento em Comunicação de Governo.