

O desafio de criar competência comunicativa

Jorge Duarte¹

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 resultados, agregando valor à organização. Isto ocorre porque a comunicação é o oxigênio que dá vida às organizações. Ela está presente em todos os setores, 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 a comunicação ainda é instrumento tático e até operacional; assessores têm pouca influência na gestão; políticas da área permanecem no papel (quando existem); dirigentes não assumem seu papel de liderança em comunicação; a comunicação integrada e estratégica fica no discurso; não se faz avaliação, 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 que “nossa comunicação interna é ruim” provavelmente seja a frase mais pronunciada em nossa área.

Muitas dificuldades decorrem do fato de que, apesar do interesse por comunicação ter aumentado bastante nos últimos anos, ainda 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. Uma das dificuldades 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 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 comuns hoje, em nosso meio, é o de comunicação integrada. O significado mais usual diz respeito à articulação das áreas/atividades/profissionais de comunicação com o objetivo de 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.

¹ 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.

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. Esta nova exigência provavelmente significaria uma grande oportunidade de explorar as possibilidades de agregar valor à nossa própria atividade.

O papel principal do profissional de comunicação seria estimular e desenvolver a capacidade de cada integrante de estar preocupado, entender e lidar com problemas de comunicação em seu nível e em cada espaço a partir de uma estratégia geral da organização. Esta 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 aumentar sua responsabilidade e campo de ação. O profissional é essencial por conhecer o uso potencial de cada ferramenta e deter a *expertise* da comunicação. 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 implica desde dirigentes compreenderem o potencial e as possibilidades da comunicação, fontes saberem lidar com a imprensa, 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. Exigiria 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 com foco 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. Refletir-se-iam, 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.

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, que consome tempo, planejamento, cuidado e que 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.