

Sociedades S.A.: A comunicação como forma de gestão e retenção de talentos

Spacca



Administrador, historiador, escritor, naturalista e oficial romano, Plínio, O Velho, que viveu no primeiro século da era cristã, observou que “*O homem é o único animal que não aprende nada sem ser ensinado; não sabe falar, nem caminhar, nem comer, enfim, não sabe fazer nada no estado natural, a não ser chorar*”.

Irônico, pois, de certa forma, podemos dizer que o choro demonstra a nossa primal competência — a de se comunicar, antes de todas as outras. No passar da vida vamos aprendendo a nos comunicar e a fazer uso da comunicação como elemento essencial para sermos o que somos, para entender o mundo e obter dele o que queremos obter.

É uma competência inata, que por ser complexa nos distingue dos demais habitantes deste planeta. Mas cabe a pergunta: Comunicamo-nos de maneira correta e eficiente?

E mais, realmente aprendemos a nos comunicar de forma minimamente estruturada para lidar com as demandas que nos cercam?

Cada um vai se comunicando à sua própria forma, com seu estilo. Até aí, tudo bem, mas quando transpassamos esta questão para o ambiente organizacional, a boa comunicação ganha uma importância enorme, pois ela é um *elemento-chave* para gerir pessoas, gerar produtividade, resultados, realização pessoal.

Comunicar-se apenas “do seu jeito” pode não ser suficiente — e em geral não é — para fazer as coisas funcionarem, para lidar com as pessoas, para gerir os recursos humanos em toda a sua complexidade e reter os talentos profissionais.

Todos se preocupam em reter talentos e muito se faz em termos de gestão de pessoas, *hunting* profissionalizado, treinamentos, coaching, avaliação de desempenho, alinhamento de equipes, planejamento de carreira, remuneração por resultados, etc., mas percebo que, não raro, um item foge a atenção do gestor, por melhor que este seja preparado.

Estou falando da comunicação interna, da comunicação da empresa com os seus profissionais, sejam eles de que nível for.

A comunicação é um sistema de gestão que muitas vezes é executado de maneira meio empírica, bem ao estilo “eu faço da minha maneira”, ou “assim eu acho que está bom”.

Há grande possibilidade de aí residir a causa dos obstáculos que os gestores (os quais tem grande responsabilidade nesta estória) têm para alcançar melhores níveis de excelência. Obstáculos estes que poderiam não existir, uma vez que o homem é um ser caracterizado pela capacidade inata de comunicação — é uma das primeiras coisas que fazemos, lembra-se? — logo ao nascer.



Podemos fazer uma analogia. Não é nova, mas acho que é válida para falarmos da comunicação com o público interno.

Imagine a organização como um corpo humano o qual, aliás, possui cerca de 100 trilhões de células. Na empresa, as células são os funcionários. O corpo humano funciona, normalmente, com perfeição e harmonia incríveis. Todas as células sabem exatamente qual é o seu papel dentro do conjunto, sabem o que fazer para que o corpo permaneça bem, em qualquer circunstância.

E olhe que são “zilhões” de situações às quais o corpo é obrigado a se adaptar ou reagir a cada momento — mudanças de ritmo, de temperatura, agressões naturais ou não, estresse, felicidade, excitação, tristeza, amor, ódio e por aí afora.

Como conseguem essas células se comportar com a rapidez e precisão necessárias para que o corpo, que nada mais é do que o conjunto das células, reaja de maneira adequada às suas necessidades ou às condições do ambiente?

Como essas células ficam sabendo sobre suas necessidades e condições?

É evidente que as células recebem informações, que elas são comunicadas sobre o que precisam saber e fazer, conforme suas funções. Algo semelhante funciona dentro de sua empresa, ou departamento?

Podemos dizer que no corpo humano existe um impressionante sistema de comunicação interna. A velocidade, a precisão e eficácia desse sistema são tais que ele funciona sem que a nossa consciência atue voluntariamente. Quer mais? As células dão *feedback* imediato ao corpo sobre como elas reagiram à comunicação que receberam, provocando outras comunicações internas, outras ações, outras reações sincronizadas.

Todos têm um efficientíssimo sistema de comunicação dentro de si! Então, porque não praticá-lo “fora de nós”?

Agora vamos transpor este quadro à empresa, à organização. As empresas têm dezenas, centenas ou milhares de profissionais, como se fossem as células de um corpo. É incumbência dos gestores manter um sistema de comunicação eficaz com seu público interno, seus talentos, para que as empresas sejam permanentemente saudáveis, ágeis, competitivas.

Esse público interno é que faz as coisas se realizarem dentro da empresa. Ele é o agente das mudanças — se não estiver bem informado, não poderá desempenhar bem o seu papel dentro do conjunto, que é a organização. Se assim o for, em algum momento, o público externo vai perceber facilmente que a organização está como um corpo que padece de algum mal. Provavelmente não vai enxergar qual é a célula-problema (ou o órgão-setor problema), mas vai identificar uma empresa doente e, como todo doente, dono de uma imagem nada atraente.



Por isso, gestores, atenção com a comunicação com o público interno! Ela deve ser precisa, ágil, clara e feita sob medida, pois nem sempre o estagiário fala a mesma linguagem do gestor, que não se comunica da mesma forma que o sócio.

Toda empresa necessita formar um ambiente de comunicação sadio e, para isso, os dirigentes devem ser conscientizados e treinados e os recursos de comunicação — audiovisuais, orais, eletrônicos, impressos, coletivos ou individuais — usados de forma integrada, constante e planejada.

Os profissionais que são responsáveis pela comunicação interna de uma empresa — e, atenção, *todos o são* — precisam enxergar que existem profissionais e conjuntos de profissionais que, de acordo com sua cultura, nível de instrução, história na empresa, nível hierárquico e outras variáveis, vão assimilar as informações de maneira diferente. Não ver isso é provocar frases, constantes nas empresas, como: “Eles não entendem o que falamos”; “Ninguém me disse”; “Não pensei que seria assim.”

Nessa situação, os clientes, os sócios, os parceiros, os fornecedores, enfim, a comunidade de negócios reconhecerá uma empresa que não alcança boa performance, que não retém talentos, que padece de grave mal. E contra este mal só há um remédio: Uma excelente prática de comunicação com o público interno, que deve ser aplicada na dose certa, mas com rapidez, pois este mal pode já estar matando a empresa, sem que ela perceba.

Se puder fazer uma recomendação ao leitor, e sinto-me no dever de fazê-lo, atente-se seriamente ao assunto. No próximo artigo de Gestão de Pessoas vamos abordar alguns fundamentos essenciais para lidar com a Comunicação.